

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O CAPITAL INTELECTUAL E SUA EVIDENCIAÇÃO PELA CONTABILIDADE

CÍNTIA SALVADOR SORGEN

Florianópolis – SC, 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

O CAPITAL INTELECTUAL E SUA EVIDENCIAÇÃO PELA CONTABILIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Acadêmica: CÍNTIA SALVADOR SORGEN

Orientador: PROF. ERVES DUCATI, M.SC

Florianópolis – SC, 2002.

O CAPITAL INTELECTUAL E SUA EVIDENCIAÇÃO PELA CONTABILIDADE

AUTOR: Acadêmica CÍNTIA SALVADOR SORGEN

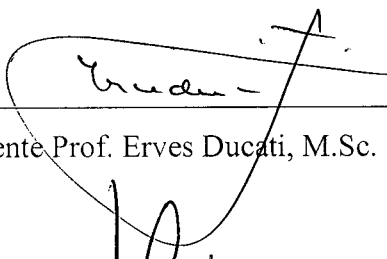
Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de8,50..... atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

Florianópolis, 29 de abril de 2002.

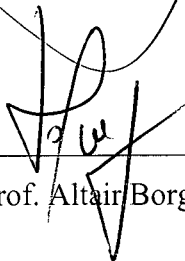


Prof. Luiz Felipe Ferreira, M. Sc
Coordenador de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

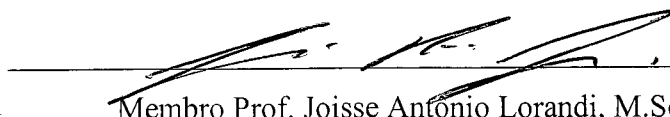
Professores que compuseram a banca:



Presidente Prof. Erves Ducati, M.Sc.



Membro Prof. Altair Borgert, Dr.



Membro Prof. Joice Antonio Lorandi, M.Sc.

SUMÁRIO

Índice de Figuras, Gráficos e Quadros	v
RESUMO	vi
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Considerações iniciais	01
1.2 Tema e Problema	02
1.3 Objetivo geral	02
1.4 Objetivos específicos	02
1.5 Organização do estudo	03
1.6 Justificativa	03
1.7 Metodologia	05
1.8 Limitações	06
2 REVISÃO TEÓRICA	07
2.1 O patrimônio objeto da Contabilidade	07
2.2 Objetivos da Contabilidade	08
2.3 A evidenciação (<i>disclosure</i>)	10
2.4 O patrimônio propriamente dito	12
2.4.1 O ativo	12
2.4.2 O passivo	15
3 CAPITAL INTELECTUAL.....	17
3.1 Capital Intelectual – conceitos	20
3.2 Organização do conhecimento, seus produtos e gerenciamento	25
3.3 A Contabilidade e o Capital Intelectual	29
4. MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	33
4.1 Ferramentas para medir e gerenciar o Capital Intelectual, conforme STEWART ..	34
4.1.1 Formas de medir o valor geral de ativos intangíveis	34
4.1.2 Medições do Capital Intelectual – humano	36
4.1.3 Medições do capital estrutural	38
4.1.4 Medições do capital do cliente	40
4.2 Avaliação da competência, da estrutura interna e da estrutura externa, conforme	

SVEIBY	43
4.2.1 Avaliação da competência	43
4.2.2 Avaliação da estrutura interna	45
4.2.3 Avaliação da estrutura externa	46
4.2.4 Exemplo de um monitor de ativos intangíveis	49
4.3 Mensuração do Capital Intelectual, conforme EDVINSSON e MALONE	49
4.3.1 O foco financeiro	50
4.1.2 O foco no cliente	51
4.1.3 O foco no processo	52
4.1.4 Foco de renovação e desenvolvimento	52
4.1.5 O foco humano	53
4.1.6 Fórmula do Capital Intelectual	55
5 CONCLUSÃO	57
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Gráfico 01: Sun Microsystems (valores de mercado das ações)	18
Gráfico 02: Valores do mercado global e ativos intangíveis Abril de 1995	19
Figura 01: Capital Intelectual	21
Figura 02: Balanço Patrimonial dos ativos intangíveis	24
Quadro 01: Os princípios da organização do conhecimento	28
Quadro 02: Ativos Intangíveis	49

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho consiste em reunir conceitos e observações sobre o Capital Intelectual, destacar a relevância de sua avaliação e evidenciação pela Contabilidade e apontar modelos de avaliação e evidenciação desse ativo; baseando-se em diversas obras sobre o assunto.

Para o desenvolvimento do objetivo, na revisão teórica, identifica-se o objeto da Contabilidade (o patrimônio), seu objetivo (fornecer aos usuários informações relevantes sobre a entidade, para a tomada de decisões), a importância e os tipos de evidenciação (visando atender ao objetivo da Contabilidade), e complementa-se com conceitos de ativo (toda propriedade da empresa que pode ser expressa por um valor monetário) e suas formas (tangível e intangível), e de passivo (exigibilidades ou dívidas efetivas).

A partir desta revisão, se compara o valor contábil e de mercado das organizações (ativos tangíveis x ativos intangíveis); se define, identifica e classifica Capital Intelectual (utilizando-se dos mesmos autores dos modelos de avaliação e evidenciação); se conceitua as novas organizações do conhecimento, seus produtos e gerenciamento; e se analisa a escrituração de ativos intangíveis pela Contabilidade.

Finalmente se destaca três modelos de avaliação e evidenciação do Capital Intelectual, baseando-se nas obras dos autores: STEWART (1998), SVEIBY (1998), e, EDVINSSON e MALONE (1998).

Vê-se de acordo com o que foi exposto, que a teoria contábil abrange o estudo do Capital Intelectual, como ativo intangível, conseqüentemente, sua avaliação e evidenciação tornam-se responsabilidade da Ciência Contábil, de modo que sua omissão em relatórios periódicos caracteriza um lapso ou até mesmo ineficiência.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Segundo, IUDÍCIBUS (1997, P.19), Há milhares de anos, nas civilizações antigas, já se encontravam registros contábeis através de gravações em blocos de pedra. Entretanto, foi com a criação das partidas dobradas, há aproximadamente quinhentos anos, que a Contabilidade realmente assumiu como seu papel o registro das transações comerciais. Muitas revoluções foram acompanhadas pela evolução contábil, entre elas a industrial e todas as descobertas e invenções neste último século, mas é no final deste período que se encontra a maior de todas as revoluções, a do Conhecimento e da Informação.

Com todas essas mudanças econômicas acontecendo mundialmente, encontramos a transição dos valores empresariais. As empresas além de serem avaliadas pelos seus imóveis, máquinas e equipamentos passam a valer também pela tecnologia que utilizam, pelo conhecimento que detêm e pela agilidade na troca de informações.

A principal característica desta mudança é a diferença entre a velocidade econômica e a contábil em evidenciar a nova realidade. Apesar da contabilidade reconhecer os novos Ativos de uma empresa, reluta em evidenciá-los em seus relatórios, deixando de gerar informações de suma importância para o meio empresarial.

Entre muitos exemplos, pode-se utilizar o mencionado por SVEIBY (1998, p. 3):

As ações da Microsoft, a maior empresa de software do mundo, trocaram de mãos por um preço médio de US\$70 no ano de 1995, em uma época em que o seu chamado valor contábil era de apenas US\$7. Em outras palavras, para cada US\$1 de valor registrado o mercado via US\$9 em valor adicional para o qual não havia nenhum registro correspondente no balanço patrimonial da Microsoft.

O que a Microsoft tem que a faz valer dez vezes mais do que o valor de seus ativos registrados? Qual é a natureza desse valor adicional percebido pelo mercado, mas não registrado pela empresa? Ou melhor, para generalizar a pergunta, por que algumas empresas possuem relações entre valor de mercado e valor contábil mais altas que outras.

A realidade analisada necessita não só do reconhecimento da Contabilidade, mas sim de sua evidenciação, de seu estudo e dedicação. Os valores anteriormente destacados precisam de uma justificação formal, a história contada nos balanços patrimoniais das corporações e o desempenho real que ocorre diariamente nas próprias organizações precisam ser coerentes, pois evidencia outro tipo de ativo, intangível, o Capital Intelectual.

1.2 Tema e Problema

As práticas contábeis não evidenciam o valor real da maioria das empresas do século XXI. Atualmente, segundo SVEIBY (1998, p. 12), grande parte das organizações investe em ativos intangíveis e passam a obter ganhos oriundos em sua maioria do Capital Intelectual, mas estes valores geralmente não são evidenciados pela Contabilidade. Este trabalho visa destacar a relevância da evidenciação do Capital Intelectual pela Contabilidade, tanto através de conceitos como através de modelos de avaliação e evidenciação desse ativo.

1.3 Objetivo Geral

Este trabalho objetiva reunir conceitos e observações sobre o Capital Intelectual, destacar a relevância de sua evidenciação pela Contabilidade e apresentar modelos de avaliação e evidenciação desse ativo.

1.4 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral têm-se os seguintes objetivos específicos:

- . Evidenciar conceitos utilizados pela Contabilidade para avaliação do patrimônio das organizações e emissão de relatórios;
- . Conceituar os ativos baseados no Conhecimento e na Informação, e destacar a relevância da evidenciação destes ativos em relatórios contábeis para a tomada de decisão das empresas;
- . Apontar as diferenças entre valores de mercado e contábeis;
- . Apresentar alguns modelos de avaliação e evidenciação do Capital Intelectual das organizações.

1.5 Organização do estudo

O presente trabalho, dividi-se em seis capítulos, com o propósito de facilitar o

entendimento.

O primeiro capítulo consiste na apresentação da monografia, suas considerações iniciais e o tema desta pesquisa. Além destes, são especificadas a formulação do problema e os objetivos (geral e específicos) deste trabalho; sendo que se finaliza apresentando a justificativa e a metodologia utilizada para realizar a pesquisa e suas limitações.

No segundo capítulo, faz-se a revisão teórica. Esta é dividida em quatro partes. Na primeira, caracteriza-se o patrimônio como objeto da Contabilidade; na segunda, aponta-se seus objetivos; na terceira, enfatiza-se a evidenciação e seus métodos; e na quarta, fala-se sobre o patrimônio propriamente dito.

O terceiro capítulo consiste no estudo do Capital Intelectual, dividido em: introdução ao assunto; seus conceitos e classificações; caracterização das organizações do conhecimento, seus produtos e gerenciamento; e finaliza-se com apontamentos sobre a Contabilidade e o Capital Intelectual.

No quarto capítulo são apresentados três modelos de mensuração do Capital Intelectual, sendo que o primeiro modelo é de STEWART (1998), o segundo é de SVEIBY (1998) e o terceiro de EDVINSSON, MALONE (1998).

O quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo.

O sexto capítulo consiste na apresentação da bibliografia utilizada neste trabalho.

1.6 Justificativa

Após várias revoluções e mudanças na economia mundial chegamos a Era do Conhecimento e da Informação, onde as empresas substituíram a valorização de máquinas e prédios por idéias, informações e seres humanos.

No meio empresarial a importância das pessoas nas organizações está em destaque, sendo comum o pensamento de que custos e investimentos relacionados à seres humanos não devem ser tratados como despesa, mas sim como ativos. No entanto, este ativo produz a partir de movimentos intangíveis – o pensamento, o raciocínio, a síntese e análise dificultando sua mensuração, portanto dimensionar esse potencial é “dar uma face econômica/financeira” ao ser humano.

No ambiente empresarial o conhecimento recebeu o nome de Capital Intelectual. Segundo STEWART (1998, p. 6), o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para

gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva.

Hoje o conhecimento costuma ser a mercadoria mais valiosa de uma empresa, e em geral os recursos mais preciosos são os empregados que trabalham com o conhecimento. Esta é uma fração cada vez maior do valor de uma oferta lançada no mercado e também é a base para a vantagem competitiva.

Esta nova realidade é totalmente absorvida pelos administradores, independente da situação em que a empresa se encontre, a ascensão do capital intelectual é inevitável, e provavelmente, veio com a intenção de alterar a tradicional concepção de ativos humanos nas empresas.

A Contabilidade aceita a existência do Capital Intelectual como um ativo, mas devido ao seu conservadorismo, não atribui valores e não evidencia sua existência em relatórios e informativos, o que contraria seu principal objetivo: fornecer informações econômicas relevantes para que cada usuário possa tomar decisões e realizar julgamentos com segurança.

Estas informações econômicas geradas pela contabilidade derivam das mutações/movimentações ocorridas no patrimônio das empresas (objeto contábil), constituído pelo conjunto de bens, direitos e obrigações (ativo e passivo).

As principais críticas à Contabilidade giram em torno dos demonstrativos apresentados, principalmente quando se refere aos ativos intangíveis, pois contabilmente informações de suma relevância são omitidas.

O valor do Capital Intelectual de uma empresa, também classificado como Ativo Intangível na Contabilidade, é primordial para a avaliação, por seus administradores, da repercussão de suas decisões, para a visualização do valor real da empresa pelos investidores, para ratificação da confiança e dedicação na organização pelos fornecedores e clientes (externos e internos, entre muitos outros interessados).

A Contabilidade deixa uma lacuna muito grande, ao manter modelos de relatórios voltados à Era Industrial, enquanto hoje a maior parte das transações econômico - financeiras envolvem produtos resultantes do conhecimento e da informação. Muitos esforços precisarão ser despendidos para se chegar a critérios coerentes de avaliação e se destacar este ativo dentro dos demonstrativos contábeis sem causar muitas controvérsias e desaprovações.

1.7 Metodologia

A importância do método e da metodologia é incontestável, ordenando o esforço mental proporciona segurança na pesquisa e economia de tempo. Ainda que a inteligência e o talento condicionem o sucesso, cabe à disciplina do método conduzir tais recursos ao máximo do seu rendimento.

Entre os muitos conceitos metodológicos encontra-se o Projeto de Pesquisa, segundo PAULI (1976, p.30):

...ordenação executiva do conhecimento numa linha específica de trabalho, ou seja, das ações que levam à descoberta da solução de uma questão dada. Trata-se de um método de planejamento do agir do conhecimento e não do método puramente lógico do pensamento em si mesmo. O projeto de pesquisa age como que extrinsecamente, colocando as várias ações de conhecimento.

Ainda segundo PAULI (1976, p.30), “a colocação dos elementos em ordem garante à pesquisa uma certa eficiência. Esta é a sua motivação (...). Distingue-se entre criar o projeto e a execução. A criação do projeto se limita à formulação do problema e da hipótese, destacando ainda recursos (humanos e materiais) e tempo (cronograma e prazos)”.

O projeto é o primeiro passo para a realização de um trabalho científico de final de curso, ou seja, a monografia. Segundo LAKATOS, MARCONI (1992, p.151) trata-se de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.

Esta monografia foi realizada segundo as regras de Pesquisa Bibliográfica (levantamento de material escrito sobre o assunto escolhido), que é definida por PAULI (1976, p.49):

A pesquisa bibliográfica, no mais amplo sentido, é a busca do que existe em expressão significativa (ou em arte). Aliás, a arte é uma expressão física, que expressa algo; enquanto expressa a arte é importante meio de comunicação e de que se vale a pesquisa. Diz-se pesquisa bibliográfica principalmente da expressão em forma de livro, de onde veio o nome (do grego bíblion = papel, livro, e grafikós = gráfico).

Todos estes conceitos apresentados objetivam destacar os principais métodos relacionados ao trabalho já realizado e ao que ainda se concretizará.

1.8 Limitações

O apontamento de algumas limitações, que podem ser consideradas temporárias e algumas ponderações se fazem necessárias:

- . não existe um modelo padrão para a mensuração e divulgação do Capital Intelectual;
- . as publicações sobre o tema, emanam principalmente da Administração, conseqüentemente, enfocam principalmente o “gerenciamento” do conhecimento; e,
- . devido, principalmente, ao conservadorismo natural da Contabilidade, grande parte do material publicado (trabalhos e artigos, principalmente) tratam do assunto superficialmente enfatizando críticas e não sugestões.

2. REVISÃO TEÓRICA

A Contabilidade nasceu com o surgimento da necessidade do homem em acompanhar a evolução do patrimônio, tendo seu impulso definitivo com o surgimento do capitalismo. Segundo MARION (1997, p. 21), os primórdios da Contabilidade resumem-se praticamente no homem primitivo contando ou inventariando seu rebanho, preocupado com o crescimento, com a evolução do rebanho e, conseqüentemente, com a evolução de sua riqueza. Assim, a partir desta contagem em diferentes momentos e da análise da variação da sua riqueza nascem os relatórios contábeis (rudimentares).

Segundo IUDÍCIBUS (1997, p. 30) a preocupação com as propriedades e a riqueza é uma constante no homem da Antigüidade (como hoje também o é), e o homem teve de ir aperfeiçoando seu instrumento de avaliação da situação patrimonial à medida que as atividades foram desenvolvendo-se em dimensão e em complexidade.

IUDÍCIBUS (1997, p.31) ainda acrescenta:

De certa forma, o “homem contador” põe ordem, classifica, agrega e inventaria o que o “homem produtor”, em seu anseio de produzir, vai, às vezes desordenadamente, amalhando, dando condições a este último para aprimorar cada vez mais a quantidade e a qualidade dos bens produzidos, por meio da obtenção de maiores informações sobre o que conseguiu até o momento; e complementa, “o acompanhamento da evolução do patrimônio líquido das entidades de qualquer natureza constituiu-se no fator mais importante da evolução da disciplina contábil.

A partir desta introdução ao estudo da Contabilidade, apontar-se-á vários conceitos que estruturam e definem a matéria em si, visando uma preparação para os apontamentos sobre Capital Intelectual.

2.1 O Patrimônio objeto da Contabilidade

Dentre todos os conceitos que gerem a Contabilidade, o Patrimônio pode ser definido como o ‘estopim’, o primeiro passo para o seu entendimento, pois segundo IUDÍCIBUS et al. (1995, p. 97), “o objeto delimita o campo de abrangência de uma ciência”.

Ainda segundo IUDÍCIBUS et al. (1995, p. 98), na Contabilidade, o objeto é sempre o Patrimônio de uma Entidade, definido como um conjunto de bens, direitos e de obrigações para com terceiros, pertencente a uma pessoa física, a um conjunto de pessoas, como ocorre

nas sociedades informais, ou a uma sociedade ou instituição de qualquer natureza, independentemente da sua finalidade, que pode, ou não, incluir o lucro. A Contabilidade busca, primordialmente, aprender, no sentido mais amplo possível, e entender as mutações sofridas pelo Patrimônio, tendo como foco muitas vezes, uma visão prospectiva de possíveis variações. E ainda é acrescentado que o conhecimento do seu objeto está em constante desenvolvimento, como, aliás, ocorrem nas demais ciências em relação aos respectivos objetos. Por esta razão, deve-se aceitar como natural o fato da existência de possíveis componentes do patrimônio cuja apreensão ou avaliação se apresenta difícil ou inviável em determinado momento.

2.2 Objetivos da Contabilidade

Após a identificação do objeto da Contabilidade, O PATRIMÔNIO, cita-se seus objetivos. Conforme IUDÍCIBUS et al. apud CFC (1995, p. 100):

O objetivo científico da Contabilidade manifesta-se na correta apresentação do Patrimônio e na apreensão e análise das causas das suas mutações. Já sob ótica pragmática, a aplicação da Contabilidade a uma Entidade particularizada, busca prover os usuários com informações sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do Patrimônio da Entidade e suas mutações, o que compreende registros, demonstrações, análises, diagnósticos e prognósticos expressos sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas e outros meios.

Em se tratando dos objetivos da Contabilidade, IUDÍCIBUS (1997, p. 19) coloca:

...o estabelecimento dos objetivos da Contabilidade pode ser feito na base de duas abordagens distintas: ou consideramos que o objetivo da Contabilidade é fornecer aos usuários, independentemente de sua natureza, um conjunto básico de informações que, presumivelmente, deveria atender igualmente bem a todos os tipos de usuários, ou a Contabilidade deveria ser capaz e responsável pela apresentação de cadastros de informações totalmente diferenciados, para cada tipo de usuário. Frequentemente, a segunda alternativa tem sido a citada pelos autores como a correta; todavia, ou porque a natureza do modelo decisório de cada tipo de usuário não foi ainda inteiramente revelada, ou por não ser do conhecimento dos contadores, o fato é que raramente se tem visto um desenvolvimento coerente e completo de quais seriam os vários conjuntos completos de informações a serem fornecidos para cada tipo de usuário. Nosso ponto de vista diferencia-se dos dois citados e repousa mais na construção de um “arquivo básico de informação contábil”, que possa ser utilizado, de forma flexível, por vários usuários, cada um com ênfases diferentes neste ou naquele tipo de informação, neste ou naquele princípio de avaliação, porém extraídos todos os informes do arquivo básico ou “data-base” estabelecido pela Contabilidade.

Após este conceito, IUDÍCIBUS (1997, p. 20) ainda complementa, a função da

Contabilidade tem permanecido inalterada desde seus primórdios. Sua finalidade é prover aos usuários dos demonstrativos financeiros com informações que os ajudarão a tomar decisões. Sem dúvida, tem havido mudanças substanciais nos tipos de usuários e nas formas de informação que têm procurado, mas o objetivo básico dos demonstrativos financeiros permanece, qual seja, prover informação útil para a tomada de decisões econômicas.

Outra consideração de IUDÍCIBUS (1997, p. 23) abrangendo os relatórios emanados da Contabilidade, diz que os relatórios contábeis tradicionais deveriam ter poder preditivo e vir acompanhados de quadros informativos suplementares, demonstrando informações históricas e preditivas sobre indicadores de interesse para os vários usuários.

Segundo IUDÍCIBUS et al. (1995, p. 58), tem-se conceitos e definições mais técnicas e concisas, “a Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”.

Para complementar o conceito acima, ainda conforme IUDÍCIBUS et al. (1995, p. 58) o sistema de informação é um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios que permite tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo, e dar condições para, através da utilização de informações primárias constantes do arquivo básico, juntamente com técnicas derivantes da própria Contabilidade e/ou outras disciplinas, fornecer relatórios de exceção para finalidades específicas, em oportunidades definidas ou não.

Segundo os mesmos autores, conceitua-se como usuário toda pessoa física ou jurídica que tenha interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, seja tal entidade empresa, ente de finalidades não lucrativas, ou mesmo patrimônio familiar; dividindo os usuários em: *usuário preferencial*, o externo à entidade (constituído, basicamente, por: acionistas, emprestadores de recursos e credores em geral, e integrantes do mercado de capitais como um todo, no sentido de que a quantidade, a natureza e a relevância da informação prestada abertamente pela entidade influenciem, mesmo que indiretamente, esse mercado) e *usuários secundários*; os administradores (de todos os níveis da entidade, bem como o Fisco).

Ainda segundo IUDÍCIBUS et al. (1995, p. 60), tem-se a seguinte consideração:

O objetivo principal da Contabilidade, portanto, é o de permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Em ambas as avaliações, todavia, as demonstrações contábeis constituirão elemento necessário, mas não suficiente (...). Os

objetivos da Contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, àquilo que o usuário considera como elementos importantes para seu processo decisório (...). A verdade da Contabilidade reside em ser instrumento útil para a tomada de decisões pelo usuário, tendo em vista a entidade.

Para a consecução desses objetivos, dois pontos são destacados pelos mesmos autores. O primeiro, as empresas precisam dar ênfase a evidenciação de todas as informações que permitem a avaliação da sua situação patrimonial e das mutações desse seu patrimônio e, além disso, que possibilitem a realização de inferências perante o futuro. As informações não passíveis de apresentação explícita nas demonstrações propriamente ditas devem, ao lado das que representam detalhamentos de valores sintetizados nessas mesmas demonstrações, estar contidas em notas explicativas ou em quadros complementares. E destacam, que essa evidenciação é vital para alcançar os objetivos da Contabilidade, havendo hoje exigências no sentido de se detalharem mais ainda as informações (por segmento econômico, região geográfica, etc.). Também informações de natureza social passam cada vez mais a ser requisitadas e supridas. Já o segundo ponto, refere-se ao grande relacionamento entre a Contabilidade e os aspectos jurídicos que cercam o patrimônio, sendo que não raramente a forma jurídica pode deixar de retratar a essência econômica. Nessas situações, deve a Contabilidade guiar-se pelos seus objetivos de bem informar, seguindo, se for necessário para tanto, a essência ao invés da forma.

Essas características de evidenciação e de prevalência da essência sobre a forma, cada vez mais se firmam como próprias da Contabilidade, visto que estão ligadas intrinsecamente ao objetivo desta, indicando a possível abrangência de novas situações de natureza econômica.

2.3 A Evidenciação (*Disclosure*)

Segundo IUDÍCIBUS (1997, p. 111), não se trata de uma convenção, mas de um capítulo especial da teoria da Contabilidade. Na verdade, explica, o *disclosure* está ligado aos objetivos da Contabilidade, ao garantir informações diferenciadas para os vários tipos de usuários.

Complementando sua teoria sobre evidenciação, o autor se utiliza da citação do Accounting Research Study n. 1 (editado pelo AICPA, em 1961, p. 50): “Os demonstrativos contábeis deveriam evidenciar o que for necessário, a fim de não torná-los enganosos.”; e

destaca as seguintes situações que poderiam tornar enganosos os demonstrativos, se não reveladas:

- . uso de procedimentos que afetam materialmente as apresentações de resultados ou de balanço comparados com métodos alternativos que poderiam ser supostos pelo leitor, na ausência da evidenciação;
- . mudança importante nos procedimentos de um período a outro;
- . eventos significativos ou relações que não derivam das atividades normais;
- . contratos especiais ou arranjos que afetam as relações de contratantes envolvidos;
- . mudanças relevantes ou eventos que afetariam normalmente as expectativas; e
- . mudanças sensíveis nas atividades ou operações que afetariam as decisões relativas à empresa.

O autor complementa, com relação à ‘quantidade’ de evidenciação, muitas expressões e conceitos têm sido utilizados; alguns falam em evidenciação adequada (*adequate disclosure*), outros ainda em evidenciação justa (*fair disclosure*) e outros ainda em evidenciação plena (*full disclosure*). E acrescenta que na verdade, não existe diferença efetiva entre tais conceitos, embora tenham sido utilizados com significados distintos, toda informação para o usuário precisa ser, ao mesmo tempo, adequada, justa e plena, pelo menos no que se refere ao detalhe que está sendo evidenciado; afinal o sentido da evidenciação é que a informação que não for relevante deve ser omitida a fim de tornar os demonstrativos contábeis significativos e possíveis de serem entendidos plenamente.

Embora a evidenciação se refira a todo o quadro das demonstrações contábeis, IUDÍCIBUS (1997, p. 113) classifica vários métodos de realizar a evidenciação:

- . forma e apresentação das demonstrações contábeis;
- . informação entre parênteses (ainda dentro do corpo dos demonstrativos tradicionais, maiores esclarecimentos sobre um título de um grupo ou um critério de avaliação utilizado podem ser feitos entre parênteses);
- . notas de rodapé (explicativas) (o objetivo é evidenciar informação que não pode ser apresentada no corpo dos demonstrativos contábeis e/ou, se o fizéssemos, diminuiríamos sua clareza);
- . quadros e demonstrativos suplementares (podemos apresentar detalhes de itens que constam dos demonstrativos tradicionais e que não seriam cabíveis no corpo destes);
- . comentários do auditor (serve apenas como fonte adicional de disclosure para a informação); e

relatório da Diretoria. (normalmente informações de caráter não financeiro que afetam a operação da empresa: expectativas com relação ao futuro).

IUDÍCIBUS (1997, p. 115) também afirma que, a evidenciação é um compromisso inalienável da Contabilidade com seus usuários e com os próprios objetivos. As formas de evidenciação podem variar, mas a essência é sempre a mesma: apresentar informação quantitativa e qualitativa de maneira ordenada, deixando o menos possível para ficar de fora dos demonstrativos formais, a fim de propiciar uma base adequada de informação para o usuário.

2.4 O Patrimônio propriamente dito

Este subtítulo visa a complementação dos conceitos que envolvem o Patrimônio das Entidades e a exposição das classificações a ele relacionadas.

Segundo IUDÍCIBUS et al. (1997, p. 97), o Patrimônio de uma Entidade é “definido como um conjunto de bens, direitos e de obrigações para com terceiros”, conjunto este chamado de ativo e passivo.

2.4.1 O Ativo

É tão importante o estudo do ativo que se pode dizer que é o capítulo fundamental da Contabilidade, conforme IUDÍCIBUS (1997, p. 123). Complementa com algumas definições:

- . o conjunto de meios ou a matéria posta à disposição do administrador para que este possa operar de modo a conseguir os fins que a entidade entregue à sua direção tem em vista;
- . representam benefícios futuros esperados, direitos que foram adquiridos pela entidade como resultado de alguma transação corrente ou passada;
- . recursos econômicos possuídos por uma empresa;
-algo representado por um saldo devedor que é mantido após o encerramento dos livros contábeis de acordo com as normas ou os princípios de Contabilidade, na premissa de que representa ou um direito de propriedade ou um valor adquirido, ou um gasto realizado que criou um direito ...;
-ativo é qualquer contraprestação, material ou não, possuída por uma empresa específica e que tem valor para aquela empresa,

(esta definição é exaltada por IUDÍCIBUS, por, segundo ele, realçar os aspectos materiais ou

não dos ativos, e porque salienta que o ativo precisa ter valor para a empresa, não sendo suficiente que tenha apenas um valor de troca).

Um ativo, de acordo com RIBEIRO (1998, p. 18), pode ser definido como os recursos controlados por uma entidade, como resultado de transações ou eventos passados e dos quais se espera obter benefícios econômicos futuros.

Conforme EDVINSSON, MALONE (199, p. 21) os ativos constituem toda a propriedade de uma empresa que pode ser expressa por um valor monetário, apresentando-se sob quatro formas, três delas precisamente mensuráveis, e a quarta imprecisa e essencialmente não-mensurável até que seja vendida:

As duas primeiras categorias de ativos são os ativos circulantes, significando que provavelmente serão utilizados ou vendidos dentro de um ano, como, por exemplo, os estoques e as contas a receber, e os ativos permanentes (ou de longa duração), os quais, sob a forma de plantas industriais, equipamentos e imóveis, possuem uma vida útil superior a um ano. Os ativos permanentes, tendo em vista que seu valor é utilizado os poucos ao longo dos diversos períodos em que são preparados os demonstrativos financeiros, são depreciados, isto é, seu custo é distribuído de uma maneira razoável e sistemática em balanços patrimoniais sucessivos.

A terceira categoria de ativo é constituída pelos investimentos, como as ações e obrigações de propriedade de uma empresa. Embora esta categoria de ativo seja comumente mais volátil que as duas primeiras, ela, no entanto, pode ser avaliada de uma maneira sistemática por meio do valor e mercado e de outros parâmetros.

A quarta categoria de ativo, no entanto, é muito mais problemática. Os ativos intangíveis são aqueles que não possuem existência física, mas, assim mesmo, representam valor para a empresa. Eles são, tipicamente, de longo prazo e de difícil avaliação precisa, até que a empresa seja vendida.

Para IUDÍCIBUS (1997, p. 203) os ativos dividem-se em tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis constituem os elementos que possuem um corpo físico, tal como uma máquina ou um edifício, itens facilmente identificados dentro de um Balanço Patrimonial. Já os ativos intangíveis, itens raramente encontrados evidenciados em um relatório contábil, representam os ativos de capital que não tem existência física cujo valor limitado pelos direitos e benefícios que antecipadamente sua posse confere ao proprietário, por exemplo, uma patente ou título de propaganda, cujo valor reside nos direitos de propriedade que são legalmente conferidos aos seus possuidores.

Os bens intangíveis de uma empresa, segundo IUDÍCIBUS (1997, p. 203) também estão baseados nos conhecimentos individuais que colaboraram para a memória da organização, sendo que, para se poder lançar valor para este ativo deve-se concentrar esforços no sentido de que os conhecimentos individuais passem a compor a memória organizacional, evitando-se o risco da perda destes conhecimentos na ausência de determinada pessoa. Assim,

de fato, o valor econômico de uma companhia não se limita à soma dos seus valores de seus ativos tangíveis, incluindo também o valor de ativos intangíveis.

Segundo EDVINSSON, MALONE (1998, p. 22) os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extra-contábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa. Alguns entre eles eram muito óbvios: patentes, marcas registradas, direitos autorais, direitos exclusivos de comercialização; todos conferiam a seus proprietários uma vantagem competitiva que exercia um impacto sobre o lucro, eram, de certa forma, obviamente vinculados ao aspecto de capital dos ativos da empresa. Outros pareciam afetar o lado oneroso desses ativos, por exemplo, quando uma empresa emprega recursos durante anos em pesquisa e desenvolvimento para a obtenção de um novo processo ou uma nova tecnologia, ou despende recursos em treinamentos e educação, esses investimentos também contribuem para o valor da empresa.

Desta forma, não se pode continuar dando importância apenas aos ativos tangíveis, sendo que, segundo DIEHL (1997, p. 28) o diferencial competitivo, que antes era obtido pela avaliação de fatores tangíveis (custo de matéria-prima, custo de mão de obra, desperdício de materiais e outros) migra para a correta consideração e conseqüente incorporação dos fatores intangíveis.

De fato se pode perceber que há muito tempo, nas empresas, se destaca que os funcionários e empregados são seus ativos mais importantes, que os indivíduos tem muito a contribuir para a organização em termos de informação e do conhecimento que eles possuem sobre os seus trabalhos. Entretanto o tratamento contábil dado às pessoas que ‘valorizaram’, receberam promoções e aumentos salariais, é um aumento de despesas nos demonstrativos, sem um visível acréscimo do ativo da empresa.

Contabilmente chega-se a um momento onde são necessários tratamentos mais profundos e precisos para os ativos humanos, abandonando-se a abordagem tradicional de despesa. É evidente que, por se tratar de um ativo intangível, torna-se difícil à mensuração do capital intelectual em virtude da sua subjetividade. Porém, de acordo com IUDÍCIBUS (1997, p.60) “sabe-se que a Contabilidade, em seu aspecto de mensuração, é um sistema relacional, tipo espelho. Os números que, afinal, são associados a ativos, passivos, receitas, despesas, perdas, ganhos e ao patrimônio líquido expressam uma representação da realidade e, não a própria realidade dos elementos avaliados”, o que demonstra a responsabilidade da contabilidade para com a necessidade da mensuração do capital intelectual, porque mesmo em se tratando de ativos tangíveis, a contabilidade reflete uma aproximação da realidade dos objetos avaliados e não a realidade em si.

O termo mensurar em contabilidade, de acordo com ALMEIDA, EL HAJJ (1997, p.66), é definido como “traduzir monetariamente o valor econômico dos objetos e eventos”. Sabe-se, no entanto, que é difícil mensurar o quanto vale o conhecimento de uma pessoa, todavia, ALMEIDA, EL HAJJ (1997, p.82) afirmam que “apesar da subjetividade envolvida é possível mensurá-lo e contribuir com informações referente ao *goodwill* e ao ativo intelectual” (estes autores conceituam o *goodwill* e o Capital Intelectual de forma complementar (com diferenças), mas como não é um dos objetivos deste trabalho, consideram-se como conceitos equivalentes).

Para IUDÍCIBUS (1998, p. 205) o *goodwill* tem sido considerado como excesso de preço pago pela compra de um empreendimento ou patrimônio sobre o valor de mercado de seus ativos líquidos; nas consolidações, como excesso de valor pago pela companhia-mãe por sua participação sobre os ativos líquidos da subsidiária; e como o valor atual dos lucros futuros esperados, descontados por seus custos de oportunidade.

ANTUNES (2000, p. 84) também conceitua *goodwill*, mas de forma mais simples, como à diferença entre o valor atual de toda a empresa, ou seja, sua capacidade de geração de lucros futuros, e o valor econômico de seus ativos, apresentando, portanto, uma característica residual.

Segundo IUDÍCIBUS (1997, p.127) pelo fato de os ativos serem recursos econômicos alocados às finalidades do negócio, dentro de um período específico de tempo, e sendo agregados de potenciais de serviços disponíveis ou benéficos para as operações da entidade, o significado de alguns ativos somente pode ser relacionado aos objetivos da entidade e dependerá da continuidade desta. Assim, o problema consiste em “traduzir” os potenciais de serviços em “reais equivalentes”.

A contabilidade deve ser um reflexo da realidade, mesmo em se tratando de bens intangíveis, a subjetividade de mensurar o capital intelectual não pode ser um obstáculo para que os profissionais da área contábil não contemplem o mesmo. Deve-se buscar definições de parâmetros que permitam a mensuração dos ativos humanos da forma mais fidedigna possível, ou pelo menos estabelecer uma relação destes ativos com os resultados obtidos pela organização.

2.4.2 Passivo

Já que o objeto de estudo deste trabalho baseia-se em ativos, este subtítulo consiste

apenas em um complemento, pois também constitui o patrimônio propriamente dito.

Segundo IUDÍCIBUS (1997, p. 139), passivo é sinônimo de exigibilidades, e pode ser conceituado da seguinte maneira:

Num sentido restrito, exigibilidades... são subtraendos dos ativos, ou ativos negativos. Seria lógico, portanto, preparar um balanço no qual as exigibilidades totais fossem subtraídas dos ativos totais, deixando no lado direito do balanço meramente os itens que representam a propriedade.

Esta é uma visão nítida de teoria da propriedade, como podemos notar. Já a teoria dos fundos poderia interpretar os passivos de forma diferente, como reservas ou restrições aos ativos, derivantes de considerações legais, eqüitativas, econômicas ou gerenciais.

Por outro lado, a visão da teoria da entidade é outra, isto é, considerada as exigibilidades como reclamos contra a entidade ou, mais especificamente, contra os ativos da entidade. Entretanto, a entidade continua sendo vista como organismo com vida própria. Nem mesmo o patrimônio líquido pertence aos proprietários, na continuidade, mas à entidade.

Para complementar os conceitos apresentados, IUDÍCIBUS (1997, p. 140) define a composição das exigibilidades, restritivamente, como sendo apenas as dívidas efetivas. Assim, apenas os valores a pagar decorrentes de algumas transações passadas (já realizadas), com vencimento em um momento específico de tempo no futuro, deveriam ser contemplados.

3. CAPITAL INTELECTUAL

Têm-se notado um aumento significativo no interesse da Contabilidade pelo Capital Intelectual, principalmente em revistas especializadas onde o tema tem sido levantado e discutido com muita frequência. Este despertar contábil, deve-se especialmente as constantes críticas, muito bem representadas por EDVINSSON, MALONE (1998, p. 1):

Por que tais relatórios tradicionais não oferecem mais uma indicação sobre qual empresa emergente jovem está para conquistar o mundo ou a respeito de qual corporação tradicional, de primeira linha, está para desaparecer no buraco negro da concorrência?

Mesmo quando esses relatórios conseguem captar um vislumbre da realidade, por que aquelas indicações se encontram nas entrelinhas do texto e não em negrito no balanço patrimonial? E por que as corretoras de valores divulgam recomendações de compra e venda de ações que parecem não ter qualquer relação com o desempenho financeiro das empresas que estas ações representam?

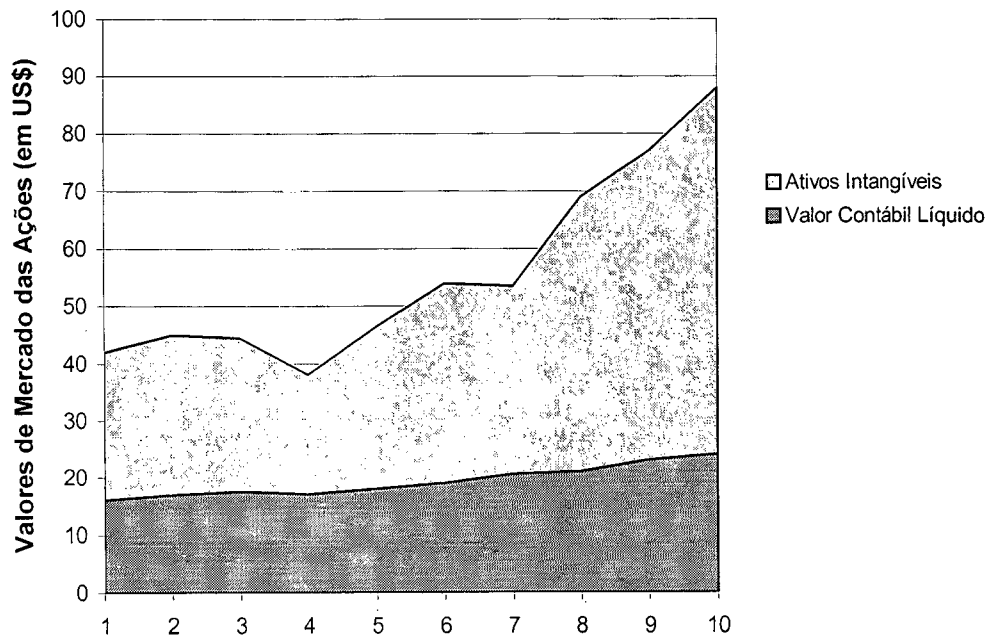
A resposta é que o modelo tradicional de “contabilidade”, que descreveu com tanto brilho as operações das empresas durante meio milênio, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios. De maneira idêntica ao organograma, à brochura institucional, ao manual de pessoal, os demonstrativos financeiros das grandes empresas mostram-se cada vez mais estáticos e obsoletos para acompanhar a organização moderna, com sua estrutura fluida, parceria estratégica, empregados com ‘empowerment’, trabalho em equipe, marketing em rede de multimídia e repositórios vitais de recursos humanos intelectuais.

EDVINSSON, MALONE (1998, p. 2) acrescentam, que sempre existiram lacunas ocasionais e temporárias entre a percepção do mercado e a realidade contábil, mas destacam que atualmente essa lacuna está se tornando um verdadeiro abismo, “trata-se de uma discrepância fundamental entre a história contada nos balanços patrimoniais das corporações e o desempenho real que ocorre diariamente nas próprias organizações”.

Um exemplo citado por SVEIBY (1998, p. 4) é o da empresa Sun Microsystems, conhecida por projetar e fabricar estações de trabalho, sistemas de rede de computadores e microprocessadores, considerada uma das grandes produtoras de hardware no Vale do Silício – bem sucedida, mas nada de original. A explicação para a enorme diferença entre o valor contábil líquido e o valor de mercado das ações da Sun em 1995 e 1996, mostrada no Gráfico 01, não é encontrada entre os produtos de *hardware* da empresa.

A intenção da inclusão do Gráfico 01 neste trabalho consiste em demonstrar: a grande diferença entre o valor contábil de uma empresa (escriturado em seu balanço) e o seu valor de mercado ou de liquidação (venda), através da proporção existente entre os valores dos ativos tangíveis e intangíveis de uma organização.

Gráfico 01: Sun Microsystems



Fonte: SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações, Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.5

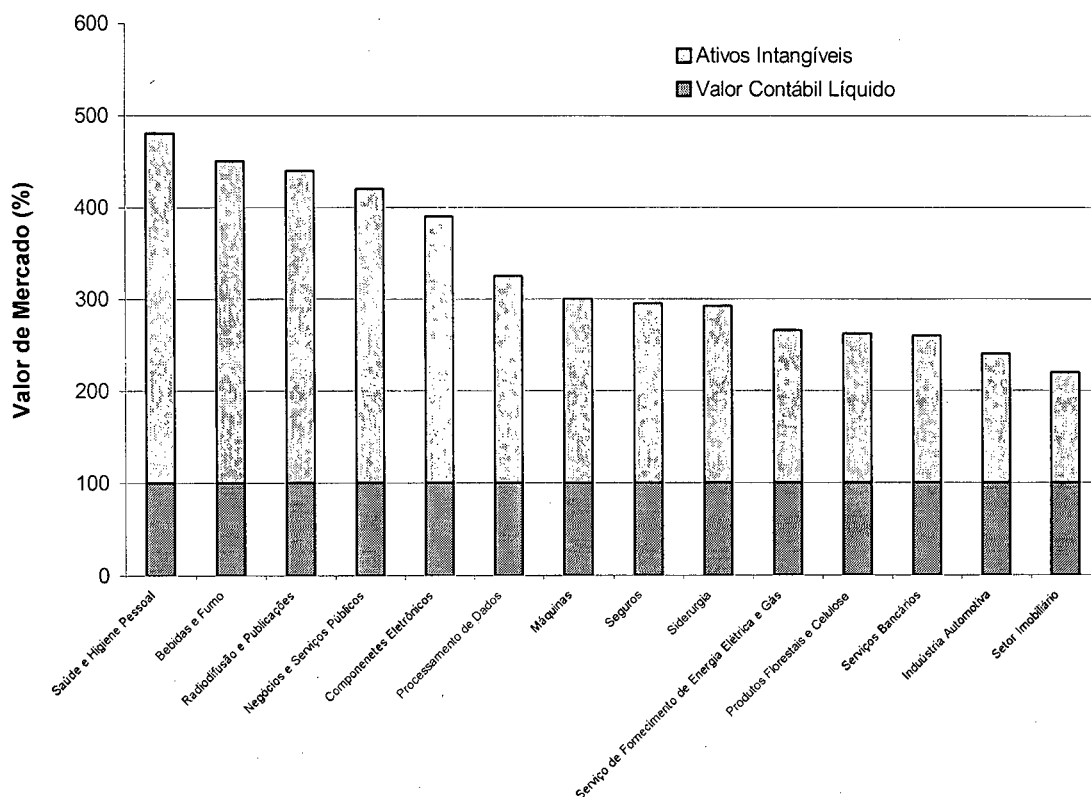
SVEIBY (1998, p. 4) esclarece, apontando como a verdadeira razão para essa dicotomia a grande participação da empresa no desenvolvimento de software para redes e serviços de computação relacionados a redes, especificamente o desenvolvimento do Java (software para aplicações na Internet). Este software promoveu uma valorização de até US\$ 4,4 bilhões das ações da empresa em dezoito meses, sendo que nada mudou no padrão de lucro e pouco aconteceu em termos de ativos tangíveis para justificar essa enorme mudança.

E acrescenta que essa valorização reflete que a Sun não é mais vista como uma fabricante de estações de trabalho, o mercado acionário acreditou que a linguagem Java era o bilhete de passagem da Sun para o cassino da tecnologia, refletindo ainda a presença de ativos invisíveis ou intangíveis.

Esta significativa diferença de valores, contábil e de mercado, é resultante da mudança dos fatores decisivos da produção, da terra e depois do capital, para o homem e seu conhecimento. Melhor caracterizada por STEWART (1998, prefácio p. XIV), quando afirma que o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias.

SVEIBY (1998, p. 6) acrescenta que as altas proporções de ativos intangíveis em relação ao valor de mercado não se limitam, em hipótese alguma, às empresas participantes da tecnologia, e mostra quais os principais setores influenciados pelos ativos intangíveis no Gráfico 02:

Gráfico 02: Valores do Mercado Global e Ativos Intangíveis Abril de 1995



Fonte: SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações, Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.7.

As conseqüências da não evidenciação dos valores oriundos de ativos intangíveis em relatórios contábeis são apontadas por EDVINSSON, MALONE (1998, p. 6):

Algumas pessoas tornaram-se muito ricas aproveitando-se desse hiato entre valor percebido e valor contábil. Criamos, em essência, um mercado ineficiente em que os especuladores podem aproveitar-se da volatilidade resultante.

...um número excessivo de empresas merecedoras encontram-se subotimizadas e subcapitalizadas e, devido a isso, muitas vezes não possuem condições de realizar seu destino. Por outro lado, outras empresas, tendo problemas, são artificialmente sustentadas até entrarem em colapso, levando junto acionistas e investidores.

E esse é especificamente o problema entre economistas profissionais, investidores e as empresas que acompanham. Para as dezenas de milhões de pequenos investidores privados, munidos apenas de um prospecto ou de um relatório anual e das páginas de um jornal diário,

o sistema atual é brutalmente injusto. Como pode o pequeno investidor obter as informações variadas e dinâmicas de que precisa? Esse acionista certamente não consegue obtê-las a partir dos quadros financeiros incluídos no relatório anual.

E, quase esquecidos nessa catástrofe, encontram-se os maiores custos sociais ocultos desta distorção: desemprego, menor produtividade e competitividade nacional reduzida. Uma economia que não consegue medir adequadamente seu valor não consegue distribuir seus recursos de maneira precisa nem remunerar adequadamente seus cidadãos.

E complementam:

Em uma era em que não somente empresas, mas categorias inteiras de produtos, podem alterar diariamente seu relacionamento e suas participações relativas de mercado, demonstrativos de resultados e balanços patrimoniais oferecem pouco mais do que retratos instantâneos do lugar onde a empresa estava. Pior ainda, a maior parte desses retratos encontra-se distorcido ou focalizado no tema errado. Apesar de tudo, quem se importa com terrenos que uma empresa possui caso a sua tecnologia não venha a ser aceita no mercado? E qual o valor dos estoques, exceto como refugio, se o mercado dotou um padrão tecnológico diferente?

Assumindo-se que a sociedade atual possui novas estruturas econômicas, política, social e tecnológica, cumpre verificar quais são os impactos dessas mudanças na Contabilidade e quais proposições ela precisa fazer para adaptar-se às características do momento atual e, assim, continuar exercendo com eficiência e eficácia sua principal função, que é a de fornecer a seus usuários informações relevantes para a tomada de decisões, avaliações e julgamentos.

3.1 Capital Intelectual - conceitos

No momento presente, os conceitos de Capital Intelectual diferem em alguns aspectos, mas, na essência, apresentam o mesmo conteúdo. Optou-se por apresentar as conceituações de três autores, os quais se acredita terem sido os pioneiros no desenvolvimento de pesquisas conclusivas (embora ainda não definitivas, por se tratar de um assunto ainda incipiente) e em sua publicação envolvendo a mensuração e o gerenciamento do Capital Intelectual.

EDVINSSON, MALONE (1998, p. 9) empregam uma linguagem metafórica no intuito de melhor conceituar o Capital Intelectual, comparando uma empresa a uma árvore, consideram a parte visível como tronco, galhos e folhas, a que está descrita em organogramas, nas demonstrações contábeis e em outros documentos, e a parte que se encontra abaixo da

Os autores EDVINSSON, MALONE (1998, p.10), e STEWART (1998, p. 67) classificam os ‘valores ocultos’ (apresentados na Figura 01) em três grupos, a saber:

- **capital humano:** toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes estão incluídos; mas ele precisa ser maior do que simplesmente a soma dessas medidas, devendo, de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudanças.
- **capital estrutural:** pode ser descrito como o arcabouço, o *empowerment*, e a infraestrutura que apóiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual. Inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais, a documentação e as propriedades intelectuais (marcas registradas, patentes e direitos autorais).
- **capital de clientes:** relacionamento com clientes (solidez e lealdade).

EDVINSSON, MALONE (1998, p. 11) acrescentam:

O Capital Intelectual pode ser uma nova teoria, mas, na prática, está presente há anos como uma forma de bom senso. Sempre se esgueirou naquele valor resultante do quociente entre o valor de mercado de uma empresa e seu valor contábil. Porém, até recentemente, sempre se supôs que essa diferença fosse um fator inteiramente subjetivo, movido por fofocas, informações privilegiadas a respeito de lançamento de produtos e uma sensibilidade apurada em relação às perspectivas de uma empresa, que jamais poderia ser medido empiricamente. Além disso, supunha-se também que tal defasagem constituía uma aberração temporária avaliada por métodos tradicionais, tais como maiores receitas, menores custos fixos, maior produtividade ou participação de mercado.

E afirmam que o reconhecimento desta nova realidade empresarial está forçando a emergência de um novo equilíbrio, em que o passado é computado levando-se em conta o futuro, e os aspectos financeiros são influenciados pelos não-financeiros – o Capital Intelectual.

EDVINSSON, MALONE (1998, p. 75) apontam forças distintas atuando na assimilação do Capital Intelectual às operações financeiras de uma empresa:

1. A *força interna* originária de dentro da empresa, visando identificar as forças desconhecidas ou desprezadas, até então responsáveis pela criação de valor, e localizar ativos tangíveis ociosos.
2. A *pressão exercida* por executivos da empresa, investidores e parceiros estratégicos para obter informações sobre os pontos fortes e a vulnerabilidade da empresa e como ela está se preparando para o futuro.

3. A *pressão intensa exercida* pelo passado da empresa para identificar aqueles fatores responsáveis pelo seu sucesso (ou fracasso), aprender em profundidade a partir de seus erros, captar e preservar qualquer informação que possa ter utilidade competitiva para a empresa no futuro e identificar pontos de oportunidade na curva do ciclo vital da empresa. Achamos que você pode agregar a esta pressão intensa uma outra força motriz de CI a ser representada no balanço patrimonial.
4. A *força interna intensa* proveniente daquilo que já conseguimos antecipar a respeito da natureza mutável do futuro a fim de encontrar novas perspectivas sobre como a empresa opera, novas medidas de valor e novas noções do que constitui o sucesso.

E os autores, EDVINSSON, MALONE (1998, p. 76), complementam afirmando que em nenhum lugar essas forças estão mais atuantes do que na definição de lucro, conseqüentemente, o lugar mais provável onde os índices de Capital Intelectual aparecerão e permanecerão no balanço patrimonial e na demonstração do resultado do exercício será onde poderão modificar a apresentação daquele tópico sempre controverso.

EDVINSSON, MALONE (1998, pg. 76) citam, por exemplo, o desdobramento do lucro líquido nas partes contribuídas pelos produtos com menos de dois anos de vida e por aqueles com mais de dois anos, o que ajudaria a sentir a força interna intensa de futuro e a obter informações relacionadas com o fato de a empresa estar se valendo dos sucessos do passado ou se preparando para os anos vindouros.

Para SVEIBY (1998, p. 11), os ativos invisíveis constantes no balanço patrimonial de uma organização podem ser classificados como um grupo de três elementos:

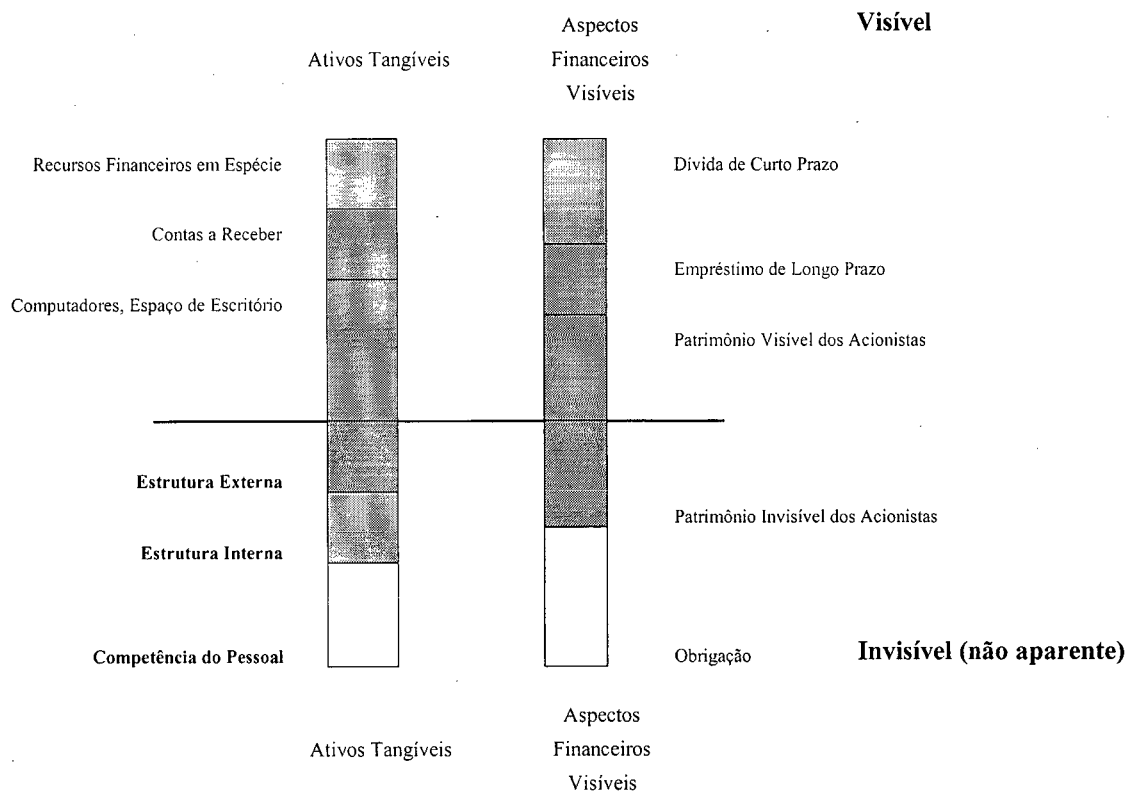
competência do funcionário: ...envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. Há quem não concorde que a competência do funcionário seja um ativo intangível. É verdade que a competência individual não pode ser propriedade de ninguém ou qualquer coisa, a não ser da pessoa que a possui; no final das contas, os funcionários são membros voluntários de uma organização. Todavia, a competência do funcionário deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas;

estrutura interna: ...inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores; estes, criados pelos funcionários, em geral pertencem à organização; às vezes, podem ser adquiridos em outro lugar. Decisões para desenvolver ou investir nesse tipo de ativo podem ser tomadas com um certo grau de segurança por que o trabalho é realizado inteiramente ou trazido de fora da empresa. Além disso, a cultura ou espírito organizacional também é uma estrutura interna;

estrutura externa: ...inclui relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou imagem da empresa. Alguns destes podem ser considerados propriedade legal, mas os investimentos na estrutura externa não podem ser feitos com o mesmo grau de segurança dos realizados na estrutura interna. O valor desses ativos é determinado basicamente pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes, de modo que, nesse caso, existe sempre um elemento de incerteza. As reputações e as relações podem mudar ao longo do tempo.

Complementando suas definições, SVEIBY (1998, p. 13) apresenta o Balanço Patrimonial indicando os três grupos de ativos intangíveis juntamente com os ativos materiais ou visíveis, que integram o Balanço Patrimonial comum visto nos relatórios anuais. A figura especifica os ativos visíveis e invisíveis mostrando como eles são financiados.

Figura 02: Balanço Patrimonial dos Ativos Intangíveis



Fonte: SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações, Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.13

Conforme a Figura 02 pode-se chegar a duas conclusões básicas: o financiamento dos ativos tangíveis normalmente consiste em cotas de participação (capital dos acionistas), empréstimos de curto prazo e alguns empréstimos de longo prazo; e o desenvolvimento das organizações do conhecimento é realizado, em sua maior parte, com financiamento próprio (os ativos intangíveis são financiados principalmente com o patrimônio invisível – a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado), e com as obrigações (contingenciais para com os funcionários, segundo SVEIBY (1998, p. 13) – indenizações, privilégios e assim por diante). Em outras palavras a Figura 02 demonstra a dificuldade que empresas que trabalham com ativos intangíveis enfrentam ao buscar financiamento, tendo que se desenvolver/crescer a partir de recursos próprios.

3.2 Organizações do Conhecimento, seus produtos e gerenciamento

Tanto a Microsoft como a Saatchi & Saatchi são citadas como exemplos de uma nova geração de empresas por SVEIBY (1998, p. 23), chamadas de *organizações do conhecimento* ou *empresas do conhecimento*.

SVEIBY (1998, p. 23) aponta uma característica importante em comum a essas *organizações* o fato da maioria dos funcionários serem profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade, chamados de *trabalhadores do conhecimento*.

Seu trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento, na maioria das vezes utilizando suas próprias competências, às vezes com o auxílio de fornecedores de informações ou de conhecimento especializado. Essas empresas possuem poucos ativos tangíveis. Seus ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis.

EDVINSSON, MALONE (1998, p. 116) apontam a transformação dos trabalhadores em numerosos subconjuntos com suas próprias experiências, hábitos e regras; entre eles: empregados de escritório (são trabalhadores e os gerentes que ainda freqüentam diariamente o escritório ou a fábrica); teletrabalhadores (por meio dos avanços em telecomunicações e computadores, estes empregados estão livres para trabalhar em casa ou em algum escritório distante); guerreiros da estrada (são vendedores, gerentes intermediários e executivos que se livraram tanto do escritório central quanto do escritório em casa e, através do cordão umbilical representado por *paggers*, telefones celulares e computadores *laptop*, permanecem em campo praticamente o tempo todo); e ciganos corporativos (indivíduos que, devido à natureza de seu trabalho precisam trabalhar nas instalações de um dos fornecedores, parceiros estratégicos ou clientes da empresa; e empregados terceirizados, colaboradores em tempo parcial, consultores e temporários).

E adicionam que, todos esses grupos de empregados coexistem na moderna corporação virtual, o que resulta em um nível de caos e lealdades dúbias inimagináveis no organograma corporativo tradicional. Em substituição à organização hierárquica padronizada, haverá algo semelhante ao foco de uma lanterna acesa: anéis concêntricos de empregados reais e virtuais emanando de um pequeno núcleo de empregados em tempo integral que detêm o conhecimento básico sobre a organização, mantêm sua filosofia, transmitem os seus mitos e serão aqueles que cultivarão o relacionamento de longo prazo com os colaboradores e parceiros.

Conforme SVEIBY (1998, p. 27), as organizações do conhecimento não são ilhas,

não existiriam se não fossem os grupos locais de clientes e fornecedores que lhes servem de apoio e aumentam suas bases de conhecimento; e crescem rápida e constantemente.

EDVINSSON, MALONE (1998, p. 80) definem a nova categoria de clientes a partir da comparação do consumidor de 1960, 1997 e o atual. O consumidor de 1960, imerso em uma sociedade de consumo de massa, estava acostumado a um relacionamento do tipo tamanho único/transação única/serviço instantâneo com seus fornecedores. O consumidor de 1997 tendo participado de uma década de controle crescente sobre o processo de compra, espera ter condições de definir pessoalmente o produto ou serviço que atenda às suas necessidades. O consumidor moderno também espera receber um treinamento integral para a utilização do produto, deseja que este nunca quebre – ou, caso isso ocorra, ter assistência técnica imediata no local de utilização, por telefone ou *on-line* – e supõe que existirá um *upgrade* dos aplicativos, se não do próprio equipamento, quando a próxima geração do produto for lançada dentro de um ano aproximadamente. O mesmo se aplica a serviços, o consumidor moderno deseja uma entrega imediata, personalizada e impecável, seja ela feita por um restaurante *drive-thru* ou por um catálogo eletrônico.

Em relação aos produtos provenientes do conhecimento, SVEIBY (1998, p. 27), também destaca alguns tópicos:

- . Nenhuma lei de redução de lucros: O sucesso da Microsoft parece violar um antigo princípio econômico – a lei da redução de lucros. De acordo com esse princípio, desde que a produção aumente, chegará um momento em que os custos por unidade também começarão a subir. Esse princípio é válido em um mundo de recursos físicos limitados, isto é, para aqueles setores envolvidos em processos massificados, por exemplo. (...) Ao contrário da terra, do petróleo e do ferro, informação e conhecimento não são produtos intrinsecamente escassos. Eles podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada. O custo do insumo físico – alimentos – necessário para manter o processo criativo é irrisório. Também ao contrário do petróleo e do ferro, o conhecimento e a informação crescem quando são compartilhados; uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra. Uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados.
- . O conhecimento cresce a partir da divisão: Ao contrário também dos bens e serviços, o conhecimento não desaparece quando é vendido. Se você me vender um aspirador de pó, levo a máquina e você recebe o meu dinheiro em troca. Se você me vender um bilhete de passagem de trem ou me alugar um quarto de hotel, o lugar no trem e a cama no quarto estão sujeitos a uso e desgaste porque irei usa-los. Portanto, o capital se deprecia com o uso, mas o conhecimento se valoriza. O seu cabedal de conhecimentos não diminui se você compartilha-lo comigo. Se eu lhe contratar para ajudar meu pessoal a desenvolver suas capacidades, você não apenas manterá seus conhecimentos depois de ‘vendê-los’, mas provavelmente terá aprendido algo de novo com o meu pessoal nesse processo.
- . Comunicação e química pessoal: Mas o conhecimento não é uma atividade simples.

Por exemplo, se você analisar o mercado de automóveis na China e produzir um relatório para mim sobre o assunto, o que estou comprando de você não é, na verdade, o relatório impecavelmente encadernado e bem ilustrado, mas a capacidade de tornar melhores decisões com o intuito de obter melhores resultados para minha empresa. Se essa melhoria não ocorrer e eu sentir que a inadequabilidade de seu trabalho é, em parte, responsável pela decepção, irei me sentir enganado. Portanto, o sucesso na delicada tarefa de transferência da competência humana depende, em grande parte, do grau de satisfatoriedade com que os fornecedores de conhecimento se comunicam com os seus clientes. Como a eficácia da comunicação humana depende tanto da química pessoal entre os comunicadores quanto da clareza ou da qualidade dos relatórios que transitam entre eles, o grau de adequabilidade de determinadas pessoas entre os comunicadores quanto da clareza ou da qualidade dos relatórios que transitam entre eles, o grau de adequabilidade de determinados clientes – e vice-versa – é tão importante (ou até mais) quanto a qualidade e a quantidade dos conhecimentos a serem transmitidos.

A diferença entre informação e conhecimento: Embora as empresas de desenvolvimento de software e propaganda tenham várias características em comum, existe uma diferença importante entre elas. As empresas de software reúnem os conhecimentos de seus funcionários em pacotes de informação padronizados e, como já vimos depois de produzido o protótipo, as cópias subsequentes custam quase nada. Por outro lado, a produção das empresas de propaganda é a solução de problemas. Isso exige um íntimo diálogo – o que Bill Gates chama de comunicação em banda larga – entre o especialista e o cliente. Nenhum cliente quer o mesmo anúncio duas vezes, daí o maravilhoso mundo da produção de custo zero ser algo inacessível. Como não existem problemas-padrão, os consultores não podem padronizar seus clientes, eles devem procurar clientes que possam ser servidos pelo seu pessoal ou pessoas que possam servir seus clientes. Essa distinção entre organizações que vendem conhecimento como um pacote e aquelas que vendem conhecimento como um processo é de vital importância. Mesmo que ambas dependam fortemente dos ativos intangíveis para seu sucesso, a arte de alcançar lucros cada vez maiores é diferente. Uma é regida pela informação, a outra pelo conhecimento.

As características apontadas anteriormente, segundo SVEIBY (1998, p. 29), descrevem uma nova e perigosa era da sociedade descrita com eloquência por muitos autores: ““a terceira onda” (Toffler, 1980), “sociedade da informação” (Masuda, 1980), “sociedade do conhecimento” (Masuda, 1980, Naisbitt, 1982), e acrescenta “*será a era virtual (Rheingold, 1993) do conhecimento (Sage, 1995) caracterizada pela máquina inteligente (Zuboff, 1988) e pela “irracionalidade” (Handy, 1990)*””.

Segundo SVEIBY (1998, p. 30), a teoria gerencial clássica, que pressupõe que os líderes tomam as decisões e os subordinados as executam, que falar é uma coisa, fazer é outra, e que os líderes estão sempre melhor informados que os funcionários porque são eles que controlam o fluxo de informações, está perdendo a aplicabilidade. O novo quadro gerencial, aponta um novo caminho onde os funcionários sabem mais que seus chefes, têm mais sensibilidade para o mercado e estão mais próximos dos clientes, além de valorizarem mais a aprovação de seus colegas a de seus líderes. O autor acrescenta:

Os operadores das organizações do conhecimento são trabalhadores do conhecimento com alto grau de escolaridade (Ducker, 1993) e profissionais liberais da reflexão (Schoön, 1983). São os ‘novos individualistas infiéis’ (Leinberger e Tucker, 1991), membros da geração X (Coupland, 1991) que formam uma nova elite e se mantêm bem informados por meio de seus contatos com clientes e fornecedores e de sua participação em redes informais onde o conhecimento flui com liberdade e as informações são abundantes.

SVEIBY (1998, p. 32) através do Quadro 01, descreve a maneira como interpreta a transição da ‘velha’ para a ‘nova’ realidade organizacional:

Quadro 01: Os princípios da organização do conhecimento

Item	Visto pelo paradigma industrial, ou de uma perspectiva industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento, ou de uma perspectiva do conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso de comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo de produção	Regido pela máquina, seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial

Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações, Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.32

O Quadro 01 esmiúça a transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento analisando as principais características de cada uma, definindo claramente a diferença entre o gerenciamento de empresas baseadas em ativos tangíveis (máquinas e equipamentos) e empresas baseadas em ativos intangíveis (conhecimento).

3.3 A Contabilidade e o Capital Intelectual

Contabilmente o capital intelectual pode ser definido como um enorme desafio. Segundo EDVINSSON, MALONE (1998, p. 27) muitas idéias ligadas ao capital intelectual estão sendo aplicadas atualmente em milhares de empresas em todo o mundo, no entanto, nenhuma delas pode ser facilmente transferida ao balanço patrimonial, e complementa:

Na realidade, isso não é bem verdade, pois, para implementar muitas dentre elas, o caixa da empresa seria atingido devido ao custo da reorganização, á aquisição de equipamento informatizado para o preparo de relatórios gerenciais, á melhoria dos sistemas de atendimento ao cliente, á instalação de sistemas eletrônicos de dados para transmissão/recepção de informações de fornecedores, ao estabelecimento de um sistema de planejamento estratégico e assim por diante. Ao longo do tempo, essas ações podem tornar róseos os resultados da empresa, mas a curto prazo, elas podem afetar esses mesmos resultados em comparação as obtidos por concorrentes de visão restrita que mantêm o status quo, os quais, por sua vez, irão comprometer a capacidade de aquela empresa conseguir recursos. Dito de maneira simples, a empresa inteligente, com visão de futuro, é punida por tentar manter sua competitividade e capacidade lucrativa.

Isso significa, em última instância, que o modelo tradicional de contabilização não somente age como um verdadeiro obstáculo contra a disseminação da história verdadeira da empresa, mas acaba atrasando a capacidade de toda a economia de manter sua competitividade em um ambiente em rápida mudança. Quando a única esperança de uma empresa para uma valoração justa chega a ponto de convencer os acionistas (convencendo inicialmente os analistas de mercado) a desprezar os lucros trimestrais em vista dos investimentos a longo prazo em infra-estrutura, estamos em um mundo de cabeça para baixo (...) uma sensação que está sendo crescentemente sentida por executivos, acionistas e investidores da atualidade.

Para SVEIBY (1998, p. 186) é tentadora a intenção de criar um sistema de avaliação equivalente à contabilidade da partida dobrada tendo o dinheiro como denominador comum, já que é uma estrutura consagrada com definições e padrões e, por isso, representativa do

consenso geral. E afirma que esta é a razão pela qual devemos eliminá-la, pois se avaliarmos o novo com as ferramentas do antigo, não teremos como perceber o novo.

Diversas observações foram feitas por STEWART (1998, p. 51) definindo o estigma Contabilidade x Capital Intelectual, entre elas:

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual (...) a predominância da informação na cadeia de valor, o investimento em equipamento capital da Era do Conhecimento, a substituição de materiais e ativos físicos pelo conhecimento, a iniciativa dos mercados de trabalho em recompensar o trabalho baseado no conhecimento – nos diz que alguém que investe em uma empresa está comprando um conjunto de talentos, capacidades, habilidade e idéias – capital intelectual, não capital físico.

STEWART (1998, p. 56) complementa sobre a contabilização de intangíveis em caso de compra de empresas:

Quando uma empresa é comprada por um valor superior ao seu valor contábil (a porção patrimonial de seu balanço), essa diferença normalmente consiste em ativos intelectuais – previsões de receita de patentes, relacionamento com o cliente, valor da marca etc., além de um prêmio para a obtenção do controle gerencial. Como as regras contábeis não permitem que se pague alguma coisa em troca de nada, ‘faute de mieus’, os contadores simplesmente subtraem o valor contábil do preço de compra e chamam a diferença de ‘fundo de comércio’, um termo que, essencialmente, não significa nada. Examine o que as empresas pagam para adquirir outras, entretanto, e muitas vezes você verá que o ‘fundo de comércio’ é responsável por mais da metade do preço de compra.

Em relação a diferença entre o valor contábil e o preço de mercado das empresas, EDVINSSON, MALONE (1998, p. 22) complementam que, somente davam-se a conhecer quando a empresa era vendida (por exemplo, uma empresa com ativos totais de US\$ 2 milhões sendo vendida por US\$ 2,2 milhões), através de um valor agregado ao contábil. Este valor poderia ser a lealdade dos clientes ou o reconhecimento de um nome empresarial, ou a localização comercial ou, até mesmo, o caráter dos empregados; não importando o que fosse, esses fatores foram reunidos sob a designação de *goodwill* ou fundo de comércio.

EDVINSSON, MALONE (1998, p. 23) complementam que o *goodwill*, tratando-se de algo não-explicito, poderia ser amortizado em intervalos variando de cinco a quarenta anos. Dessa maneira, o comprador de uma empresa que tenha pagado um ‘valor agregado’ deveria apropriar aquele *goodwill*, independente de sua caracterização, durante o período de

tempo que levaria para usufruir todas as vantagens daquele *goodwill*, não importando quão longe ele fosse.

Em relação aos ativos humanos, STEWART (1998, p. 56) afirma:

Como avaliar aspectos intangíveis, como projeto, serviço e customização, que distinguem vencedores de perdedores? O chefe da contabilidade pode lhe informar o tamanho da folha de pagamento, mas não pode lhe informar o custo de substituição das habilidades dos funcionários, e menos ainda se elas estão sofrendo valorização ou depreciação. O diretor de recursos humanos pode saber quanto à empresa gasta com treinamento formal, mas não sabe quanto de aprendizado o treinamento realmente gerou.

EDVINSSON, MALONE (1998, p. 22) complementam, quando uma empresa emprega recursos durante anos em pesquisa e desenvolvimento para a obtenção de um novo processo ou uma nova tecnologia, esse investimento também contribui para o valor da empresa, sendo que o método de amortização foi concebido para converter esse custo em uma despesa à medida que o ativo intangível era utilizado.

Em decorrência da dificuldade sentida pelos profissionais de contabilidade na mensuração da força humana de trabalho, IUDÍCIBUS (1998, p.62) diz que esta “raramente é retratada no ativo, a não ser em artigos de pesquisa e investigativos”. Isto representa, além de uma omissão nos demonstrativos contábeis, no que concerne ao valor do capital humano, uma demora no avanço do cenário contábil. Mas nem isso foi suficiente para alocar convenientemente todos os ativos intangíveis de uma empresa.

STEWART (1998, p. 51) resume a contabilização do Capital Intelectual:

Resumindo: a contabilidade mede o acúmulo e a concentração de capital de uma empresa e baseia-se em custos – ou seja, pressupõe que o custo de aquisição de um ativo diz razoavelmente (depois de alguns ajustes referentes a itens como depreciação) quanto vale o ativo. O modelo cai por terra quando os ativos em questão são intangíveis. Com a separação do conhecimento e sua embalagem, a relação entre o valor atual e os custos históricos se diluiu. O custo de produção do conhecimento está muito menos relacionado a seu valor ou preço do que o custo de produção, digamos, de uma tonelada de aço.

Algumas organizações nunca tiveram embalagem para contar, como as empresas de advocacia, consultores, agências de publicidade. Não podiam contar a produção de uma forma significativa, mas precisavam medir alguma coisa, por isso mediram o tempo: tanto para propósitos internos quanto para faturamento, preparam informações detalhadas sobre o tempo que seus funcionários levaram para executar os serviços do cliente. Mas o tempo é apenas um símbolo para os custos, e os custos nada nos dizem sobre o valor do que uma empresa produz e informam aos gerentes apenas uma pequena parte do que eles precisam saber para administrar a empresa. Os dados sobre custos têm um valor particularmente limitado quando os produtos intangíveis podem ser vendidos de formas diferentes – uma entrada para um concerto, um CD, ou uma transmissão de rádio.

STEWART (1998, p.51) finaliza afirmando que se pode argumentar contra a inclusão de medidas de capital intelectual nos livros contábeis da empresa, mas não há desculpas para ignorá-lo, pois, pode-se utilizar da Contabilidade Gerencial para a evidenciação desse tipo de ativo.

4 MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Certamente, entende-se que as informações contidas num relatório de Capital Intelectual são de interesse tanto dos gestores quanto dos usuários externos, especialmente dos acionistas.

Conforme IUDÍCIBUS (1997, p. 20), a finalidade da Contabilidade é prover aos usuários dos demonstrativos financeiros informações que os ajudarão a tomar decisões. Visto que informações e dados sobre Capital Intelectual são de suma importância para a tomada de decisões pelos usuários dos informativos gerados pela Contabilidade, nada mais justo que buscar sua evidenciação. É evidente que, por se tratar de um ativo intangível, torna-se difícil sua mensuração principalmente pela sua subjetividade, mas como se referiu anteriormente, segundo IUDÍCIBUS et al. (1998, p. 60), a Contabilidade, em seu aspecto de mensuração, é um sistema relacional, tipo espelho; os números que, afinal, são associados a ativos, passivos, receitas, despesas, ganhos e ao patrimônio líquido expressam uma representação da realidade e, não a própria realidade dos elementos avaliados.

ANTUNES (2000, p. 122) enfatiza que o conhecimento do Capital Intelectual é uma fonte rica de informações sobre a organização em sua totalidade e, em particular, um instrumento valioso para os aspectos a seguir relacionados:

- confirmar a habilidade da organização para atingir objetivos;
- planificar a Pesquisa e Desenvolvimento;
- fornecer informações básicas aos programas de reengenharia;
- fornecer um foco para programas de educação organizacional e treinamento;
- analisar o valor da empresa;
- ampliar a memória organizacional.

Do ponto de vista externo da organização, ou seja, para os usuários externos, ANTUNES (2000, p. 124) identifica as seguintes vantagens:

- os relatórios contendo os indicadores do Capital Intelectual são subsídios valiosos para os analistas e financiadores, pela projeção da futura capacidade de a empresa gerar caixa;
- para os acionistas, por sua vez, esses relatórios são de fundamental importância, porque, fazendo uso das palavras de Edvinsson, “eles mostram o valor oculto das organizações”, o qual não está aparente nas Demonstrações Contábeis. (Ressalta-se o aspecto complementar às Demonstrações Contábeis). Os acionistas podem ter, igualmente, a posição do momento e a visão de futuro, ou seja, as tendências apresentadas pela empresa;
- sua divulgação pode explicar a diferença entre o valor contábil e o de mercado de uma entidade, mesmo não sendo de forma objetiva.

Vistas as vantagens da mensuração do Capital Intelectual se busca apontar uma perspectiva sobre a avaliação e evidenciação dos ativos do conhecimento, baseando-se nas obras de três autores: EDVINSSON, MALONE; SVEIBY e STEWART.

Os modelos que serão apresentados desmistificam o mito contábil criando em relação aos ativos intangíveis. Demonstrarão que dados já emanados da Contabilidade podem ser adequados e transformados em informação, alimentando relatórios gerenciais sobre o assunto.

4.1 Ferramentas para Medir e Gerenciar o Capital Intelectual, conforme STEWART

STEWART (1998, p. 199) inicia sua sugestão de ferramentas para medir e gerenciar o Capital Intelectual afirmando que a mistura de medidas de capital intelectual com dados financeiros seria uma abordagem incorreta, mas complementa dizendo que seria um erro ainda maior não usá-las. Para ele, o capital intelectual depende definitivamente de se encontrar alternativas rigorosas de acompanhá-lo, correlacionadas a resultados financeiros.

Um conjunto de abordagens, que visam avaliar os ativos intelectuais e os processos que os utilizam, é sugerido por STEWART (1998, p. 200) com o seguinte propósito: “compartilhar idéias que considere interessantes e incitar as empresas a experimentar suas próprias idéias”. Para isso, agrupou suas idéias em quatro áreas: formas de medir o valor geral de ativos intangíveis, medições do capital intelectual, medições do capital estrutural e medições do capital do cliente.

4.1.1 Formas de medir o valor geral de ativos intangíveis

Segundo STEWART (1998, p. 201), uma maneira de se medir o valor geral de ativos intangíveis é a RAZÃO VALOR DE MERCADO / VALOR CONTABIL. Sendo que, acrescenta, é a medida mais simples e, “*sem dúvida*”, a pior.

Em relação a este método, aponta algumas observações entre elas, a rapidez, a facilidade e a racionalidade. E acrescenta que se o valor de uma empresa é maior que o valor do que os acionistas possuem, faz sentido atribuir a diferença ao capital intelectual – uma vez que, os capitais humano e do cliente são ativos que pertencem à empresa, seus funcionários e seus clientes.

STEWART (1998, p.201), complementa afirmando que o valor de mercado/valor contábil apresenta três problemas. Primeiro, o mercado de ações é volátil e responde, muitas vezes, de forma bastante enfática, a fatores inteiramente fora do controle da gerência – “eleva as taxas de juros e as ações (...) caem 5%, isso significa que o valor de seu capital intelectual também caiu?”. Segundo, há indícios de que tanto o valor contábil quanto o de mercado, em geral, são subestimados (diferença notada quando as empresas são compradas). Terceiro, “embora seja gentil afirmar que a Microsoft possui US\$ 78,6 bilhões em ativos intangíveis, o que isso quer dizer? O que eu, um gerente ou investidor, tenho a ver com essa informação?”.

E finaliza afirmando que, uma forma de aumentar a confiabilidade e a utilidade da diferença entre o valor de mercado e o valor contábil é analisar a razão entre os dois valores, e não os números absolutos, comparando então uma empresa com concorrentes semelhantes ou com a média do setor, além de fazer comparações anuais entre as razões.

Outro método que se pode utilizar, com um pouco mais de trabalho, mas gerando um valor mais eficaz, é o chamado ‘Q DE TOBIN’; ele compara o valor de mercado de um ativo ao seu custo de reposição. Segundo STEWART (1998, p. 202), o q de Tobin não foi desenvolvido como uma medida do capital intelectual, embora seja uma boa medida. E complementa afirmando que o q e razões valor de mercado/valor contábil elevados refletem o valor de investimentos em tecnologia e capital humano. Entre outras coisas, q informa algo sobre o efeito de retornos decrescentes: quando q é muito alto (por exemplo, um ativo que vale duas vezes mais que seu custo de reposição), isso significa que a empresa está obtendo retornos nessa classe de ativo e que não está sentindo os efeitos de retornos decrescentes. Nesse sentido, o q é uma medida do que os economistas chamam de “receitas de monopólio” – ou seja, a capacidade de uma empresa de obter lucros incomumente altos porque possui algo que ninguém mais tem. E finaliza: “essa não é uma má definição do poder manifesto do capital intelectual: sua empresa e seus concorrentes possivelmente têm ativos fixos semelhantes, mas um de vocês tem algo único – pessoas, sistemas, clientes – que lhes permite ganhar mais dinheiro”.

Outro método denominado CÁLCULO DO VALOR INTANGÍVEL, é citado por STEWART (1998, p. 203). Este método parte do princípio que: “...o valor de ativos intangíveis é igual à capacidade de uma empresa de superar o desempenho de um concorrente médio que possui ativos tangíveis semelhantes”. Eis como funciona, utilizando-se o exemplo do autor:

1. Calcule as receitas antes da tributação referentes a três anos. No caso da Merk; US\$

- 3.694 bilhões.
2. Consulte o balanço patrimonial e obtenha a média de ativos tangíveis no final do ano referente há três anos: US\$ 12,953 bilhões.
 3. Divida as receitas pelos ativos para obter o retorno sobre os ativos: 29%. (Um bom negócio.).
 4. Para o mesmo período de três anos, obtenha o retorno médio sobre os ativos do setor. A NCI usou valores do Annual Statement Studies da Robert Morris Associates para empresas com o mesmo código da Standard Industrial Classification. Para a indústria farmacêutica, esse índice é de 10%. (Se o retorno sobre os ativos da empresa for inferior a media, pare: o método da NCI não funcionará).
 5. Calcule o 'retorno em excesso'. Multiplique o retorno sobre o ativo (10%) pela média e ativos tangíveis da empresa (US\$ 12.953 bilhões). O resultado mostra o ganho médio que uma empresa farmacêutica deveria ter com esse valor de ativos tangíveis. Agora subtraia esse valor das receitas antes da tributação dessa empresa, que obtivemos na etapa um (US\$ 3,694 bilhões). No caso da Merck, o excesso é de US\$ 2,39 bilhões. Esse é o valor adicional das receitas da Merck provenientes de seus ativos em relação à média da indústria farmacêutica.
 6. Pague o imposto. Calcule o percentual médio de imposto de renda no período de três anos e multiplique esse valor pelo retorno em excesso. Subtraia o resultado do retorno em excesso para obter o valor após a tributação. Esse é o prêmio a ser atribuído aos ativos intangíveis. No caso da Merck (percentual médio de imposto de renda: 31%), ou seja, US\$ 1,65 bilhão.
 7. Calcule o valor presente líquido do prêmio. Para isso, divida o prêmio por um percentual apropriado, por exemplo, o custo de capital da empresa. Utilizando um índice percentual escolhido arbitrariamente de 15%, o resultado, no caso da Merck, é de US\$ 11 bilhões.

E finaliza:

Aí está: o 'valor intangível calculado' (VIC) dos ativos intangíveis da Merck, os que não aparecem no balanço. Não se trata de seu valor de mercado. O valor de mercado é mais alto (a capitalização de mercado da Merck menos os ativos tangíveis e US\$ 45,6 bilhões), em parte porque reflete o que custaria a um comprador criar esses ativos a partir do zero. Segundo a NCI, essa é uma medida da 'habilidade de uma empresa de usar seus ativos intangíveis para superar o desempenho de outras empresas em seu setor'. Isso transforma esse valor em um número que deve interessar aos gerentes.

STEWART (1998, p. 205) conclui este tópico, afirmando que ao longo do tempo, a avaliação de intangíveis pelo mercado (razão valor de mercado/valor contábil ou q de Tobin) deve ser paralela ao VIC (valor intangível calculado), sendo possível traçar os dois valores no mesmo gráfico.

4.1.2 Medições do capital intelectual – humano

STEWART (1998, p. 206) destaca pontos a serem avaliados: capital humano, atitudes dos funcionários, posição / rotatividade / experiência / aprendizado, banco de

conhecimentos, entre outros.

Segundo STEWART (1998, p. 206), o ‘resultado’ do capital humano é a inovação, a eficiência do capital estrutural. Uma forma simples de acompanhar a inovação, é registrar o percentual de vendas que pode ser atribuído a novos produtos ou serviços. Outra mais sofisticada é, adicionar uma medida de margem bruta de novos produtos, comparando-as com as margens brutas de produtos antigos.

Em relação a atitudes dos funcionários, STEWART (1998, p. 207) alerta que os levantamentos da atitude dos funcionários freqüentemente revelam informações vagas e pessoais sobre o que se passa na mente das pessoas, que podem ser valiosas; mas para que essas informações sejam úteis como indicadores do capital humano, é preciso que elas reúnam dados mais estruturados: “em uma escala de zero a dez, qual é o seu grau de satisfação no trabalho? Em relação ao ano passado, você se sente mais feliz, igualmente feliz ou menos feliz? Você sabe como seu trabalho beneficia o cliente (não, um pouco, mais ou menos, bastante, totalmente)?, e assim por diante.”

Uma outra abordagem sugerida por STEWART (1998, p. 207) é a avaliação do capital humano através de índices de ‘estoque’ de funcionários qualificados. Entre eles: o número médio de anos de experiência dos funcionários em suas profissões; a rotatividade de especialistas; senioridade entre os especialistas (número médio de anos na empresa); valor agregado por especialista e por funcionário; o percentual de clientes que desafiam a competência dos funcionários; percentual de novatos (menos de dois anos de experiência); entre outros.

E, STEWART (1998, p. 209), acrescenta algumas perguntas, que não fornecem dados quantitativos sobre o capital humano, mas podem ser uma fonte rica de informações qualitativas:

- . Entre as diversas habilidades que seus funcionários possuem, quais são as que seus clientes mais valorizam? Por quê?
- . Que habilidades e talentos são mais admirados por seus funcionários? Quais contribuem para possíveis diferenças entre o que os clientes valorizam e o que os funcionários valorizam?
- . Que tecnologias ou habilidades emergentes poderiam minar o valor de seu conhecimento proprietário?
- . A que área de sua organização os gerentes de maior potencial preferem ser designados? Onde eles menos gostam de trabalhar? Como explicam sua preferência?
- . Que percentual de gerentes concluiu planos para treinamento e desenvolvimento de seus sucessores?
- . Que percentual do tempo total de seus funcionários é dedicado a atividades de valor reduzido para os clientes? Que percentual do tempo dos funcionários especialistas é dedicado a atividades de valor reduzido para os clientes?

- . Os concorrentes contratam seus funcionários?
- . Por que seus funcionários deixam sua empresa e aceitam cargos em outras empresas?
- . Entre os especialistas de seu mercado de trabalho – inclusive *headhunters* – qual é a reputação de sua empresa vis-à-vis seus concorrentes?

Já em relação ao banco de conhecimentos, STEWART (1998, p. 208) destaca o modelo de Alan Benjamin (ex-diretor de uma das grandes empresas européias líderes em computadores e serviços):

Na contabilidade comum, o dispêndio de capital seria transferido para o balanço e colocado do lado do ativo. O demonstrativo de resultado conteria apenas a depreciação desse capital e as despesas de capital dos anos anteriores. Benjamin adequou as regras a fim de calcular o banco de conhecimentos – o lucro ‘real’ da (...). Primeiro, tratou o dispêndio de capital como uma despesa, não como um investimento. O argumento de Benjamin: “Em um mundo de pessoas, o dispêndio de capital simplesmente abriga, equipa e dá a essas pessoas algo com que trabalhar”. Os investimentos a longo prazo são intelectuais.

Por outro lado, Benjamin diferiu parte dos salários, tratando-a como um investimento – o que ele chama de ‘valor real’. Para isso, calcule o percentual do trabalho do funcionário dedicado a tarefas do ano corrente e o percentual que visa o futuro (treinamento, planejamento, pesquisa, desenvolvimento da empresa etc.). Portanto, todo o salário de um funcionário administrativo é considerado despesa, mas metade do salário da equipe de marketing poderia ser tratada como dispêndio de capital e contabilizada como ativo, pois metade do valor de seu trabalho será realizada nos anos futuros. A maior parte do salário de um novo funcionário, que aprende mais do que faz, também seria incluída no banco. No laboratório, todo o salário dos pesquisadores é capitalizado, pois corresponde a custos de treinamento. Esses valores podem ser estimados ou calculados intuitivamente, mas não faça isso. Se o conhecimento é o ativo mais importante de sua empresa, esses livros são mais importantes do que os verificados pelos auditores; antes de diferir o custo dos funcionários capitalizando-o, você deve analisar seriamente o que os funcionários fazem e aprendem.

Conforme o modelo de Benjamin, em seguida estima-se (conservadoramente) o valor agregado por P&D: o valor presente líquido das vendas estimadas de futuros produtos menos as deduções de contingência destinadas a fracasso, concorrências ou custos não previstos, e acrescenta-se ao banco de conhecimentos.

Segundo STEWART (1998, p. 210), no banco de conhecimentos ocorre o mesmo que nos ativos tangíveis: “embora identifique em primeiro lugar o tamanho de seu cofre, você deseja realmente avaliar o retorno sobre o ativo”. E finaliza afirmando que o retorno sobre o capital humano (banco de conhecimentos dividido por lucro) provavelmente será inferior ao retorno sobre o ativo medido convencionalmente.

4.1.3 Medições do capital estrutural

Conforme STEWART (1998, p. 210), para se retratar ativos intelectuais estruturais são necessários dois tipos de dados: medidas do valor acumulado dos estoques de conhecimento da empresa e medidas de eficiência organizacional, ou seja, de até que ponto os sistemas da empresa ampliam e aprimoram o trabalho de seu pessoal, em vez de atrapalhá-los.

Sobre a avaliação dos estoques de conhecimento, STEWART (1998, p. 211) cita Weston Anson, por ter um método de identificação e avaliação de intangíveis estruturais que pode ser aplicado a alguns dos mais excêntricos ativos, assim como aos mais familiares. Anson classifica os ativos intangíveis em três grupos:

- . conjunto técnico (segredos comerciais, fórmulas, resultados de testes proprietários, etc);
- . conjunto de marketing (direitos autorais, nome e logotipo da empresa, garantias, propaganda, *design* e direitos autorais de embalagens, registro de marcas registras, etc.); e,
- . conjunto de habilidades e conhecimentos (banco de dados, manuais, padrões de controle da qualidade, processo de gestão de ativos, sistemas de segurança, licenças, cláusulas de exclusividade, sistemas de informações gerenciais proprietárias, etc.).

Em seguida, se aplica três testes básicos para verificação de valor de mercado de um ativo: “o ativo diferencia seu produto e serviço de outro? Tem valor para outras empresas? Alguém pagaria por ele?”. E acrescenta que para responder essas perguntas, deve-se analisar a singularidade de um ativo intangível, amplitude de uso, margens de lucro incrementais, status legal, expectativa de vida, etc.

A próxima etapa é avaliar os pontos fortes relativos de seu ativo versus outros ativos comparáveis. Conforme STEWART (1998, p.211) Anson utiliza um cartão que lista vinte fatores tais como “...margens antes da tributação, amplitude da linha de produtos, potencial para ampliações de linhas, barreiras à entrada e potencial de licenciamento”, e acrescenta que no caso de intangíveis mais curiosos, talvez seja preciso elaborar uma lista especial. Sobre a avaliação:

...Para cada fator, atribua ao ativo uma pontuação de 0 a 5 com base em sua avaliação – auxiliada por valores relativos à participação no mercado, fluxo de caixa atribuível etc., independentemente de onde conseguir obter esses valores – de seu valor relativo comparado aos cinco melhores ativos comparáveis. A maior pontuação total possível é 100, que poderia ser atribuída a um ativo intangível raro que recebeu nota máxima em todos os vinte fatores...; A pontuação (...) pode ser utilizada de várias formas. Primeiro, seus vinte fatores com avaliações de pontos fortes relativos constituem uma agenda de gerenciamento: você agora possui uma comparação de cada fator que avalia sua posição comparada à de seus melhores

concorrentes. Segundo, a pontuação pode ser associada a um método de avaliação de intangíveis (por exemplo, preço de direitos autorais, venda de ativos ou até custos). Se você conhece os detalhes de licenciamento ou acordos de venda de um ativo que recebeu 50 pontos e seu ativo comparável merece 60 pontos, a pontuação ... mais alta indica que seu ativo deve receber um valor relativo maior.

Segundo STEWART (1998, p. 211), uma forma através da qual o capital estrutural aumenta o desempenho é permitir que as empresas substituam estoque por informação. Para acompanhar essa transferência, sugere a avaliação da rotatividade do capital de giro (o número de vezes no ano que o capital de giro circula na empresa): “primeiro anote seu capital de giro: contas a receber mais estoque menos contas a pagar. Para eliminar variações sazonais, faça isso no início de cada ano e no final de cada trimestre; em seguida, calcule a média dos cinco valores. Divida a média pelas vendas anuais. Quanto mais alto o valor, menos dinheiro você comprometeu para gerar suas vendas”.

Em relação às medidas de eficiência organizacional, STEWART (1998, p. 213) destaca a avaliação da lentidão burocrática, de várias formas:

- Sugestões feitas versus sugestões implementadas. Se os funcionários apresentam mil novas idéias e só 279 são colocadas em prática, sua empresa está limitando seu pessoal.
- Tempo de lançamento no mercado. Quanto tempo é preciso para desenvolver e lançar novos produtos ou serviços?
- O teste do muito cacique para pouco índio. Qual é a proporção entre receitas e custos VG&A (vendas, gerais e administrativos)?
- Tempo de preparação, tamanho mínimo de lote lucrativo etc. Medidas de flexibilidade podem representar com eficácia as medidas de capital estrutural.

4.1.4 Medições do capital do cliente

Três pontos são analisados por STEWART (1998, p. 214): a satisfação do cliente, a avaliação de alianças e o valor de um cliente leal.

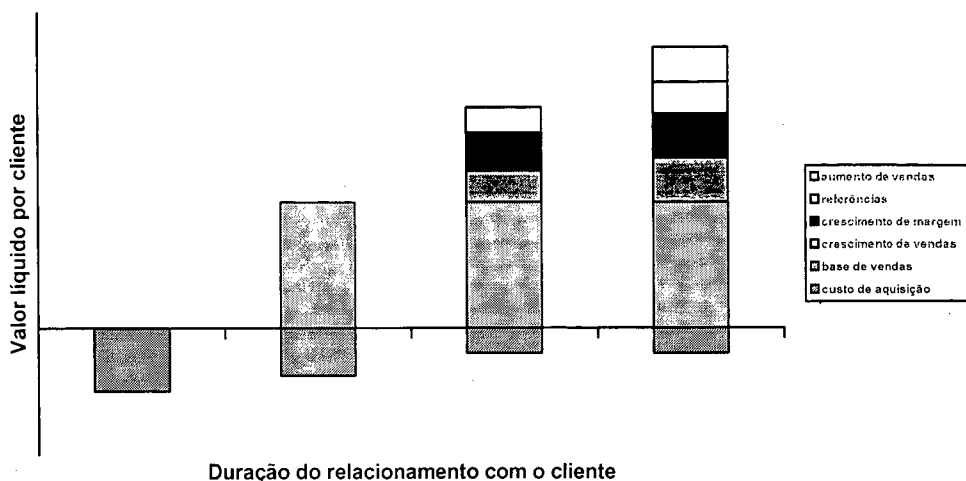
Em relação ao primeiro tópico, STEWART (1998, p.214) esclarece que medidas desse tipo são reconhecidamente sujeitas a erros. A satisfação do cliente é complexa demais para ser medida por meio da avaliação de uma amostra intuitiva e não científica em uma escala de um a cinco. Acrescenta que se não for possível demonstrar a ligação entre o aumento da satisfação do cliente e melhores resultados financeiros, a empresa não está avaliando a satisfação do cliente corretamente. E afirma que clientes satisfeitos devem exibir pelo menos uma de três características mensuráveis: lealdade (índices de retenção), maior

volume de negócios (fatia da carteira) e insuscetibilidade ao poder de persuasão de seus rivais (tolerância de preço).

Sobre a avaliação de alianças, STEWART (1998, p. 215) afirma que, o capital do cliente pertence à sua empresa e a seus clientes, e há inúmeras formas financeiras e não-financeiras de verificar se ele está sendo criado: dados sobre qualidade, informações sobre poupanças (para ambas as partes) de processos compartilhados como inspeção ou intercâmbio eletrônico de dados, valores sobre estoques (mais uma vez, tanto para o comprador quanto para o vendedor) e disponibilidade ajudam a definir o valor de relacionamentos íntimos entre sua empresa e seus clientes ou seus fornecedores. E complementa garantindo que também vale a pena acompanhar os pontos fortes e o crescimento financeiro de seus clientes e sua fatia em seus negócios, já que se uma empresa é a principal fornecedora de um cliente forte, ela possui um ativo valioso.

Os clientes são o ativo mais importante de uma empresa, segundo STWART (1998, p. 215). Para responder a perguntas como: “qual é o valor presente de sua base de clientes? Quanto vale um novo cliente? Quanto Vale manter um antigo cliente?”; o autor sugere como calcular o valor de um cliente:

1. Determine um período de tempo significativo como base dos cálculos. Esse período variará dependendo de seus ciclos de planejamento e de seu negócio...
2. Calcule o lucro que seus clientes geram normalmente a cada ano que sua empresa consegue mantê-los. Controle várias amostras – alguns novos clientes relativos, alguns com histórico prolongado – a fim de descobrir o volume de negócios que proporcionam à sua empresa anualmente e o custo de servi-los. (Se possível segmente-os por idade, renda, canal de vendas etc.) Certifique-se de analisar toda a gama de custos e benefícios para seus clientes. Do lado do custo: no primeiro ano, lembre-se de subtrair o custo de aquisição de novos clientes, como por exemplo, propaganda, comissões, custos indiretos de vendas dedicados a servir aos novos clientes, custos administrativos da criação de uma nova conta; nos anos subseqüentes, calcule os custos de manutenção: por exemplo, serviço ao cliente. Esses custos serão inferiores ao custo inicial de aquisição do cliente, embora continue sendo importante acompanhá-los. (Se você descobrir que praticamente não tem gastos com a retenção de clientes, essa informação já é bastante significativa.) Do lado da receita, certifique-se de obter números específicos que revelem o comportamento de compra dos clientes de longo prazo – lucro por cliente no primeiro ano, no segundo ano etc. – e não as médias para todos os clientes em todos os anos. Os clientes de longo prazo tendem a fazer compras maiores, pagar preços mais altos que os novos clientes (que freqüentemente são atraídos por descontos) e geram menos créditos a receber; além disso, compram outros itens (...), gerando negócios adicionais através de referências a outros clientes. Se fizer o trabalho direitinho, você obterá um gráfico como este:



3. Em seguida, trace um gráfico da ‘expectativa de vida’, usando amostras para descobrir o grau de erosão de sua base de clientes a cada ano. Mais uma vez, valores específicos são mais úteis do que médias como ‘10% ao ano’; é menos provável que os clientes que estão com sua empresa há muito tempo a abandonem, o que não acontece com os novos clientes.

4. Depois de calcular o lucro por cliente por ano e os valores de retenção de clientes, calcule o valor presente líquido de um cliente. Escolha uma taxa de desconto – se desejar um retorno anual sobre os ativos de 15%, use esse percentual, pois o capital do cliente é um ativo. Aplique a taxa de desconto ao lucro anual, ajustado de acordo com a probabilidade do cliente abandonar sua empresa. No primeiro ano, o VPL será $\text{lucro}/1,15$. No ano seguinte, VPL será $(\text{lucro do segundo ano} \times \text{índice de retenção})/1,15^2$. No ano n , o último ano do período selecionado, VPL será $\text{lucro do enésimo ano}/1,15^n$. A soma dos anos 1 a n equivale ao valor de seu cliente – o valor líquido de todos os lucros que sua empresa pode esperar do cliente nesse período. Na verdade, é o que outra empresa pagaria para ter o cliente.

O método apresentado pode ser usado para descobrir quanto gastar para atrair clientes e, se analisar os clientes por segmento, quais clientes a empresa deve almejar e quais clientes deve dispensar. Pode-se ainda, explorar a alavancagem econômica que a satisfação do cliente proporciona.

STEWART (1998, p. 217) conclui, que, uma medida única jamais descreverá os estoques e fluxos de capital intelectual de uma empresa. Exatamente como a contabilidade financeira analisa vários índices – razão débito/patrimônio, fluxo de caixa, retorno sobre vendas, ativos e participação acionária, para citar apenas alguns – a fim de retratar o desempenho financeiro, a contabilidade do capital intelectual deve analisar o desempenho da empresa de vários pontos de vista. E ainda, o que pode ser um indicador-chave para uma empresa talvez seja trivial para outra, dependendo do setor e da estratégia que a empresa resolveu seguir.

4.2 Avaliação da Competência, da Estrutura Interna e da Estrutura Externa, conforme SVEIBY

Segundo SVEIBY (1998, p. 196), duas providências preliminares à avaliação são necessárias, estabelecer a finalidade das avaliações (determinar quem estará interessado nos resultados) e classificar os diversos grupos de funcionários dentro de uma das três categorias de ativos intangíveis.

Algumas observações complementares são feitas por SVEIBY (1998 p. 196), entre elas, afirma que a avaliação deve ser adaptada para o usuário final, e adiciona que, o gerenciamento de informações deve enfatizar o fluxo, a mudança e os dados de controle, enquanto as apresentações externas devem incluir indicadores-chave e um texto explicativo. Em relação à comparabilidade, destaca a necessidade de que as avaliações sejam repetidas anualmente.

O próximo passo descrito, por SVEIBY (1998, p. 197), é a importância da classificação de todos os grupos de funcionários de acordo com uma das seguintes categorias: profissional (pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções) ou pessoas de suporte. Outra classificação enfatizada é de acordo com as divisões de uma empresa (técnicos, consultores, líderes de projeto, gerentes de linha, pessoal de suporte, etc.). O valor da categorização de pessoas está nos números que, posteriormente, podem ser utilizados como denominadores para criar indicadores com base nas pessoas.

SVEIBY (1998, p. 200) apresenta alguns indicadores de avaliação para os três ativos intangíveis (conforme classificação apresentada no capítulo anterior). Estes são o *crescimento e a renovação* – em outras palavras, a mudança -, a *eficiência* e a *estabilidade*.

4.2.1 Avaliação da competência

Para avaliação da competência dos profissionais, SVEIBY (1998, p. 201) parte dos indicadores apresentados anteriormente de forma específica para cada ativo intangível.

O indicador *crescimento/renovação* é subdividido em:

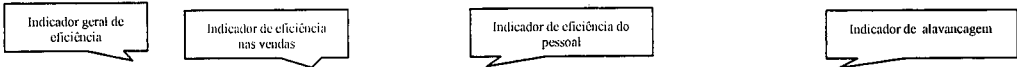
- tempo de profissão (número total de anos que os profissionais de uma empresa exercem suas profissões);
- nível de escolaridade (primeiro grau, segundo grau e nível superior: afeta a avaliação de sua competência e, conseqüentemente, a capacidade da empresa do conhecimento para

alcançar sucesso futuro);

- custos de treinamento e educação;
- graduação (de um modo geral, o nível de escolaridade descreve a competência de forma imprecisa, é melhor atribuir graus);
- rotatividade (se a competência dos profissionais que entram na empresa for dividida pela competência daqueles que saíram, o quociente mostra como a rotatividade de pessoal afeta a competência da empresa); e
- clientes que aumentam a competência (medição da proporção de serviços de clientes que contribuem para o desenvolvimento da competência).

Já a *eficiência* é analisada a partir dos seguintes coeficientes:

- proporção de profissionais na empresa (número de profissionais dividido pelo número total de funcionários);
- efeito de alavancagem (até que ponto os profissionais internos de uma empresa são importantes para sua capacidade de gerar receita), conforme a fórmula:


$$\text{Lucro por profissional} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Receita}} \times \frac{\text{Receita}}{\text{n}^\circ \text{ de funcionários} + \text{autônomos}} \times \frac{\text{n}^\circ \text{ de funcionários} + \text{autônomos}}{\text{n}^\circ \text{ de profissionais}}$$

- valor agregado por profissional (expressa o nível de valor gerado pelos profissionais de uma empresa).

O indicador *estabilidade* também é constituído por diversos coeficientes:

- média etária (denota estabilidade/instabilidade dotada de mais sabedoria/impulso);
- tempo de serviço (é definido como o número de anos dedicados à mesma organização – indicador de estabilidade da competência);
- posição relativa de remuneração (mede os níveis médios de custo em relação à concorrência); e
- taxa de rotatividade de profissionais (o número de pessoas que “deixam a empresa” durante o ano é dividido pelo número de pessoas empregadas no início do ano).

4.2.2 Avaliação da estrutura interna

Para a avaliação do quesito *crescimento/renovação*, SVEIBY (1998, p. 208) subdivide-o em: investimento na estrutura interna, investimento em sistemas de processamento de informações e contribuição dos clientes para a estrutura interna.

Os investimentos em novas subsidiárias ou novos métodos e sistemas representam dispêndio quase sempre contabilizados como custos, mas segundo SVEIBY (1998, p. 209), indicam um incremento da estrutura e devem ser monitorados e revistos anualmente. São investimentos que podem ser representados como uma proporção das vendas ou um percentual do valor agregado.

Outra subdivisão, que influencia a estrutura interna conforme SVEIBY (1998, p. 209), é o investimento em tecnologia da informação. Estes expressos como percentuais de vendas ou em números absolutos podem fornecer valiosas pistas sobre a maneira como a estrutura interna está se desenvolvendo; a quantidade de computadores ou outros pacotes de tecnologia da informação por pessoal também podem ser utilizados como um número de controle.

Ainda como indicador do *crescimento/renovação*, tem-se a contribuição dos clientes para a estrutura interna. A proporção de serviços dedicados aos clientes que melhoram a estrutura interna da empresa é uma variável importante porque, segundo o autor, contribui para o crescimento do ativo.

Já para avaliação da *eficiência*, SVEIBY (1998, p. 210) destaca os seguintes indicadores: proporção de pessoal de suporte, vendas por funcionário de suporte e medidas de avaliação de valores e atitudes.

A proporção de pessoal de suporte em relação ao número total de funcionários é um indício da eficiência da estrutura interna, segundo SVEIBY (1998, p. 210), sendo que, uma mudança na proporção indica se a eficiência está melhorando ou não.

As vendas por funcionário de suporte podem indicar o volume de vendas que a estrutura interna da organização pode administrar, e da mesma maneira, uma mudança na proporção indica se a eficiência está melhorando ou não.

Em relação a medidas de avaliação de valores e atitudes, SVEIBY (1998, p. 210) esclarece que, embora os julgamentos de valor normalmente sejam um componente da competência, um tipo de julgamento de valor pode ser classificado dentro da estrutura interna: a atitude dos funcionários em relação ao local de trabalho, aos clientes e aos supervisores hierárquicos. As atitudes dos funcionários em relação ao seu local de trabalho podem ser

avaliadas exatamente da mesma maneira que a opinião do mercado em relação à empresa; se favoráveis essas atitudes contribuem conscientemente ou inconscientemente para melhorar a imagem da empresa entre os seus clientes; se desfavoráveis, influenciarão inconscientemente os clientes e talvez invalidem os argumentos da mais sofisticada campanha publicitária.

Para avaliação da *estabilidade*, SVEIBY (1998, p. 211) destaca: idade da organização, rotatividade do pessoal de suporte e taxa de novatos.

Em relação à idade da organização, SVEIBY (1998, p. 211) afirma que, uma organização velha costuma ser mais estável do que uma jovem e a comparação da idade da empresa com a dos concorrentes é simples.

Segundo SVEIBY (1998, p. 211), o pessoal de suporte e os gerentes são a espinha dorsal da estrutura interna, e é fundamental para a sobrevivência e eficiência que eles funcionem bem, e uma baixa taxa de rotatividade indica isso. A taxa de rotatividade para o pessoal deve se manter dentro de uma faixa, exatamente como a taxa para os profissionais, mas como o objetivo do pessoal de suporte é manter a estrutura interna, é preferível uma taxa de rotatividade mais baixa do que a dos profissionais; entre 3 e 7 por cento provavelmente é a melhor faixa, complementa o autor.

A taxa de novatos é determinada pelo número de pessoas com menos de dois anos de emprego. Esse grupo normalmente apresenta uma taxa de rotatividade de pessoal elevada, complementa o autor. Seus membros também são menos eficientes do que os outros pelo fato de ainda não terem se enquadrado na tradição da organização e não conhecerem a forma mais eficiente de ação. Um alto percentual de novatos é, portanto, um sinal de que a organização está menos estável e menos eficiente. Outra observação feita pelo autor, é que, a taxa de novatos e o coeficiente do tempo de serviço se complementam, possibilitando o uso em sincronia.

4.2.3 Avaliação da estrutura externa

A estrutura externa inclui marcas, imagem e relacionamento com os fornecedores, além de envolver as relações com os clientes. Antes de avaliar o crescimento/renovação, a eficiência e a estabilidade da estrutura externa, segundo SVEIBY (1998, p. 212), os clientes de uma empresa devem ser divididos por categorias.

SVEIBY (1998, p. 213) utiliza a divisão dos clientes da empresa PLS-Consult:

aqueles que contribuem para a imagem, as referências e/ou os negócios (classificados em

uma escala graduada em muito/médio/não muito);

aqueles com projetos desafiadores e amplamente educativos que contribuem para estrutura interna da empresa (muito/médio/não muito), o autor complementa afirmando que, os projetos complexos para esses clientes envolvem equipes com muitos consultores que aprendem uns com os outros;

aqueles que melhoram a competência individual (muito/médio/não muito), cliente menores que oferecem serviços desafiadores para apenas um consultor se enquadram nessa categoria.

Depois que os clientes tiverem sido divididos por categorias, os indicadores de avaliação do *crescimento/renovação*, da *eficiência* e da *estabilidade* podem ser novamente aplicados.

Para avaliação do *crescimento/renovação*, SVEIBY (1998, p. 216) indica dois pontos, a lucratividade por cliente e o crescimento orgânico.

Ao determinar a lucratividade da base de clientes, as empresas quase sempre descobrem consternadas que até 80 por cento das vendas efetuadas aos seus clientes não são lucrativas, conforme SVEIBY (1998, p. 217). Em geral existe uma quantidade surpreendentemente pequena de informações na empresa sobre a lucratividade dos clientes porque os custos não são contabilizados com base nos clientes, mas nos produtos ou nas funções.

Conforme SVEIBY (1998, p. 218), o crescimento orgânico, isto é, um aumento nos faturamentos com receita gerada pela dedução das aquisições, é uma medida do grau de receptividade do conceito empresarial pelo mercado. E adiciona que, o crescimento adquirido – crescimento decorrente de aquisições realizadas pela empresa – não é necessariamente sinal de sucesso, pode ser um indício de sucesso se a aquisição foi um recrutamento em massa disfarçado de um grupo de profissionais; mas se a empresa do conhecimento crescer mediante a compra de empresas que atuem em outros setores de atividade, isso pode, na realidade, ser um sinal de que o conceito empresarial original não está mais gerando crescimento suficiente.

Para avaliação da eficiência SVEIBY (1998, p. 218) destaca os seguintes indicadores: o índice de clientes satisfeitos, índice de ganhos/perdas e vendas por cliente.

Segundo SVEIBY (1998, p. 218), o melhor indício precoce de melhoria ou deterioração de resultados é a satisfação do cliente. Os resultados de pesquisas de opinião são utilizados, sobretudo para fins de marketing, mas raramente para previsões financeiras, mesmo assim, é perfeitamente viável anexar aos demonstrativos financeiros um índice das percepções dos clientes em relação à qualidade e às atitudes. O autor acrescenta que, deve ser

realizada uma análise cruzada dos resultados dessas pesquisas de opinião com os dados de lucratividade ou os indicadores de eficiência.

Em relação ao índice de ganhos/perdas, SVEIBY (1998, p. 219) se volta a empresas onde grande parte dos negócios são provenientes de licitações. A empresa pode calcular um índice simples comparando o número de licitações bem-sucedidas com o número de licitações mal-sucedidas.

Já sobre o índice de vendas por cliente, SVEIBY (1998, p. 219) esclarece que, uma vez que vender mais para o mesmo cliente normalmente é mais fácil e menos oneroso do que encontrar um novo cliente, esse coeficiente mede o grau de eficiência da rede de clientes de uma empresa, e demonstra que um esforço no sentido de expandir as vendas por cliente pode ser proveitoso.

Os coeficientes de proporção de grandes clientes, estrutura etária, taxa de clientes dedicados e frequência da repetição de pedidos foram destacados por SVEIBY (1998, p. 219) na avaliação da *estabilidade*.

Se uma empresa depender muito de alguns clientes de grande porte, a sua posição é fraca e, conseqüentemente, sua estrutura também. Dois indicadores-chave podem ser utilizados para avaliar esse fator: o percentual de faturamentos atribuídos aos cinco maiores clientes ou o número de clientes que representam 50% (cinquenta por cento) dos faturamentos.

Já a estrutura etária – neste caso, a longevidade do cliente – também pode ser uma valiosa fonte de informações, conforme SVEIBY (1998, p. 219). Quanto mais tempo os clientes trabalharem com a empresa, melhor, provavelmente, é o relacionamento da empresa com eles, o que deve facilitar a retenção desses clientes; e acrescenta que a estrutura etária costuma mudar de forma lenta.

A taxa de clientes dedicados, diz respeito à proporção de vendas gerada por empresas que são clientes há alguns anos, indica o grau de dedicação dos clientes e é um sinal de estabilidade. E observa que no caso de uma empresa que esteja iniciando suas atividades essa taxa será baixa.

Outra medida da satisfação do cliente é a frequência da repetição de pedidos, sendo que um alto indicativo significa clientes satisfeitos, e como os clientes antigos, regra geral, são mais lucrativos que os novos, esse indicador-chave também diz algo sobre o potencial de lucratividade. A frequência da repetição de pedidos pode ser medida como proporção de faturamentos totais atribuída aos antigos clientes, sendo que o significado de antigo naturalmente varia de acordo com o tipo de atividade.

4.2.4 Exemplo de um Monitor de Ativos Intangíveis

Para complementar a teoria exposta anteriormente, SVEIBY (1998, p. 238) apresenta um exemplo de um Monitor de Ativos Intangíveis, onde exhibe de forma simples uma série de indicadores relevantes, sendo que a escolha dos indicadores depende da estratégia de cada empresa.

Quadro 02: Ativos Intangíveis

Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência das Pessoas
Crescimento/Renovação Crescimento Orgânico do volume de vendas. Aumento da participação de mercado. Índice de clientes satisfeitos ou índice da qualidade.	Crescimento/Renovação Investimentos em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D. Índice da atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.	Crescimento/Renovação Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência. Aumento da experiência média profissional (número de anos). Rotatividade de competência.
Eficiência Lucro por cliente. Vendas por profissional.	Eficiência Proporção de pessoal de suporte. Vendas por funcionário de suporte.	Eficiência Mudança no valor agregado por profissional. Mudança na proporção de profissionais.
Estabilidade Frequência da repetição de pedidos. Estrutura etária.	Estabilidade Idade da organização. Taxa de novatos.	Estabilidade Taxa de rotatividade dos profissionais.

Fonte: SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações, Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.238.

4.3 Mensuração do Capital Intelectual, conforme EDVINSSON, MALONE

As considerações a serem apresentadas foram desenvolvidas por EDVINSSON, prática e teoria, na empresa SKANDIA (Suécia) e publicadas primeiramente como relatórios anexos aos financeiros e posteriormente como trabalho literário em parceria com MALONE.

Conforme EDVINSSON, MALONE (1998, p. 60) foram identificados certos valores de sucesso que deveriam ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional, esses

fatores, por sua vez, foram agrupados em cinco áreas distintas de foco: financeiro, de clientes, de processo, de renovação e desenvolvimento, e humano.

Por fim, dentro de cada uma dessas áreas de foco, foram estabelecidos indicadores que permitem medir seu desempenho. A combinação dessas cinco áreas culminaram em um relatório diferente, pois elas apontam para diversos aspectos que dão o caráter dinâmico, por isso o relatório foi denominado de Navegador.

4.3.1 O foco financeiro

Considerando que o Capital Intelectual e as informações financeiras contidas nas demonstrações tradicionais se complementam, EDVINSSON, MALONE (1998, p. 67) concluíram que as questões que se formula são as de como as demonstrações financeiras tradicionais se relacionam com a avaliação mais ampla do Capital Intelectual, como são alteradas e, ainda, o que representa um potencial de rendimentos sustentável.

E complementam que as demonstrações financeiras assumem o papel de repositório de informações para análise e posterior avaliação de desempenho dos focos, à medida que a conversão de uma tecnologia se materializar em receita para a empresa, esta medida desloca-se de Renovação e Desenvolvimento para Clientes e Processo para, finalmente, concretizar-se por um lançamento nas demonstrações financeiras.

EDVINSSON, MALONE (1998, p. 73) indicam inicialmente alguns possíveis índices financeiros (a unidade de medida está indicada entre parênteses), a serem analisados pelas empresas caso a caso:

1. Ativo total (\$).
2. Ativo total/empregado (\$).
3. Receitas/ativo total (%).
4. Lucro/ativo total (\$).
5. Receita resultante da atuação em novos negócios (\$).
6. Lucro resultante da atuação em novos negócios (\$).
7. Receita/empregado (\$).
8. Tempo dedicado aos clientes/número de horas trabalhadas pelos empregados (%).
9. Lucro/empregado (\$).
10. Receita de negócios perdidos em comparação à média do mercado (%).
11. Receitas de novos clientes/receita total (%).
12. Valor de mercado (\$).
13. Valor de mercado/empregado (\$).
14. Retorno sobre o ativo líquido (%).
15. Retorno sobre o ativo líquido resultante da atuação em novos negócios (\$).
16. Valor agregado/empregado (\$).

17. Despesas com TI (tecnologia da informação)/ despesas administrativas (%).
18. Valor agregado/número de empregados em TI (\$).
19. Investimentos em TI (\$).
20. Valor agregado/cliente.
21. Investimento em R&D.

4.3.2 Foco no cliente

As organizações, na sociedade atual, apresentam uma relação bem diferenciada com seus clientes, e esta nova realidade impacta não somente a estrutura da organização (agilidade e flexibilidade), como também as formas de avaliação, pois a confiança, lealdade e compromisso com o cliente, passam, também, a ser valores perseguidos.

Assim sendo, EDVINSSON, MALONE (1998, p. 87) catalogaram indicadores mais aplicáveis para mensurar o real valor dos clientes (medidas menos monetárias e mais baseadas em fluxos):

1. Participação de mercado (%).
2. Número de clientes.
3. Vendas anuais/cliente (\$).
4. Número de clientes perdidos.
5. Acesso telefônico ou eletrônico (%).
6. Duração média do relacionamento com o cliente.
7. Porte médio do cliente (\$).
8. Classificação dos clientes (\$).
9. Número de visitas dos clientes à empresa.
10. Número de dias empregados em visitar clientes.
11. Clientes/número de empregados (\$).
12. Número de empregados da linha de frente de atendimento.
13. Número de gerentes da linha de frente de atendimento.
14. Tempo médio decorrido entre o contato feito com o cliente e a concretização da venda.
15. Índice de contatos da linha de frente de atendimento/vendas fechadas (%).
16. Índice de clientes satisfeitos (%).
17. Taxa de clientes que voltam a comprar (%).
18. Número de pontos-de-venda.
19. Investimento em TI (\$).
20. Investimentos em TI/serviço e suporte por cliente (\$).
21. Número de clientes internos de TI.
22. Número de clientes externos de TI.
23. Número de contratos/empregados na área de TI.
24. Conhecimento de TI por parte dos clientes (%).
25. Despesas de suporte/cliente (\$).
26. Despesas de atendimento/cliente/ano (\$).
27. Despesas de atendimento/cliente/contrato (\$).

3.3.3 Foco no Processo

O foco no processo trata da tecnologia como instrumento para apoiar a criação de valor global na empresa.

Antes da sugestão de indicadores, de EDVINSSON, MALONE (1998, p. 94), para avaliação do processo, destacaram alguns cuidados a serem tomados para o cálculo dos índices: atribuir um valor monetário à tecnologia de processo adquirida somente quando esta contribuir para o valor da empresa; acompanhar a idade e o atual suporte oferecido pelo fornecedor à tecnologia de processo da empresa; avaliar não só as especificações do desempenho do processo, mas também a real contribuição de valor para a produtividade da empresa; e incorporar um índice de desempenho de processo em relação às metas padronizadas deste desempenho.

Eis alguns indicadores para avaliação do processo:

1. Despesas administrativas/ativos administrativos.
2. Despesas administrativas/receita total.
3. Custo dos erros administrativos/receitas gerenciais (%).
4. Rendimento total comparado ao índice (%).
5. Tempo de processamento dos pagamentos a terceiros.
6. Solicitações de emissão de apólices processadas sem erro.
7. Pontos funcionais/empregado-mês.
8. PCs/empregado.
9. Laptops/empregado.
10. Despesas administrativas/empregado (\$).
11. Despesas com TI/empregado (\$).
12. Despesas com TI/despesas administrativas (%).
13. Contratos/empregado (%).
14. Despesas administrativas/prêmio bruto (%).
15. Capacidade do equipamento de informática (CPU e DASD).
16. Equipamentos de informática adquiridos (\$).

4.3.3 Foco de Renovação e Desenvolvimento

Segundo EDVINSSON, MALONE (1998, p. 101), o foco de renovação e desenvolvimento procura visualizar as oportunidades que irão definir o futuro da empresa através de seus índices; que contrariamente ao caráter definitivo do passado da organização, captado pelo foco financeiro, tentam projetar o futuro imediato, estabelecendo o que a empresa está realizando no presente, a fim de se preparar adequadamente para captar oportunidades futuras.

Abaixo estão os indicadores de renovação e desenvolvimento:

1. Participação nas oportunidades (%).
2. Despesas em desenvolvimento de competência/empregado (\$).
3. Índice de satisfação do empregado.
4. Despesas de marketing/cliente (\$).
5. Despesas de marketing/ativos administrados (\$).
6. Porcentagem das horas de “Método e Tecnologia” (%).
7. Porcentagem das horas de treinamento (%).
8. Porcentagem das horas de desenvolvimento (%).
9. Despesas de R&D/despesas administrativas (%).
10. Despesas com TI/despesas administrativas (%).
11. Despesas de treinamento/empregados (\$).
12. Despesas de treinamento/despesas administrativas (%).
13. Prêmios de novos tipos de seguros (%).
14. Crescimento do prêmio líquido (%).
15. Despesas de desenvolvimento de negócios/despesas administrativas (%).
16. Porcentagem de empregados com menos de 40 anos (%).
17. Despesas de desenvolvimento de TI/despesas de TI (%).
18. Despesas de treinamento em TI/despesas de informática (%).
19. Recursos investidos em R&D/investimento total (%).

4.3.4 O Foco Humano

Enquanto todas as diferentes seções do Navegador interagem entre si em graus distintos, somente o fator humano interpenetra os outros fatores, atuando como um agente ativo sobre todos os demais, afirmam EDVINSSON, MALONE (1998, p. 114). Conseqüentemente, uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem-sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica.

A avaliação do foco humano constitui, segundo EDVINSSON, MALONE (1998, p. 115), a parte mais difícil do modelo de Capital Intelectual. Por esse motivo, qualquer mensuração que diga respeito aos colaboradores tem de ser: *bem fundamentada*, de modo a não medir algo aparentemente importante, mas na realidade, sem qualquer significado; *bem estruturada*, para não absorver as impurezas de outras variáveis subjetivas; e *teleológica*, pois o próprio ato de escolher parâmetros reflete as distorções da empresa na área de recursos humanos, portanto, as medições devem ser feitas a fim de refletir não somente onde a empresa se situa, mas onde deveria estar.

EDVINSSON, MALONE (1998, p. 121) apresentam os indicadores de avaliação do foco humano divididos em três listas com enfoques diferentes. A primeira lista contém os

indicadores gerais para o foco humano:

1. Índice de liderança (%).
2. Índice de motivação (%).
3. Índice de *empowerment* (%).
4. Número de empregados.
5. Número de empregados/número de empregados em parceria (%).
6. Rotatividade dos empregados (%).
7. Número médio de anos de serviço com a empresa.
8. Número de gerentes.
9. Número de gerentes do sexo feminino.
10. Despesas de treinamento/empregado (\$).
11. Idade média dos empregados.
12. Porcentagem de empregados com menos de 40 anos (%).
13. Tempo de treinamento (dias/ano).

A segunda lista apresentada por EDVINSSON, MALONE (1998, p. 123) considera a dinâmica dos grupos dos novos trabalhadores (apresentados mais detalhadamente no capítulo anterior: empregados de escritório, teletrabalhadores, guerreiros da estrada, ciganos corporativos):

1. Número de empregados permanentes em período integral.
2. Porcentagem de empregados permanentes em período integral em relação ao total de empregados.
3. Idade média dos empregados permanentes em período integral.
4. Tempo médio de casa dos empregados permanentes em período integral.
5. Rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral.
6. Custo anual *per capita* dos programas de treinamento, comunicação e suporte para os empregados permanentes em período integral.
7. Empregados em período integral que gastam menos de 50% (cinquenta por cento) das horas de trabalho em instalações da empresa.
8. Número de empregados temporários em período integral.
9. Custo anual *per capita* de programas de treinamento e suporte para empregados temporários em período integral.
10. Número de empregados em tempo parcial e empregados contratados em tempo parcial.
11. Custo anual *per capita* de programas de treinamento, comunicação e suporte para empregados em tempo parcial e empregados contratados em tempo parcial.

E, por último, EDVINSSON, MALONE (1998, p. 124) apresentam a lista de indicadores que avalia a Administração e como está lidando com as demandas diferenciadas dos grupos:

1. Porcentagem dos gerentes da empresa com formação avançada em gestão de negócios: formação em disciplinas científicas e engenharia. Formação superior em ciências humanas.
2. Porcentagem de gerentes da empresa de nacionalidade diferente daquela da casa matriz.
3. Porcentagem de gerentes supervisionando os empregados permanentes em período

- integral.
4. Proporção do número de diferentes idiomas pelo número total de empregados.

4.3.5 Fórmula do Capital Intelectual

A fim de estabelecer uma equação que traduza em número o valor do Capital Intelectual, EDVINSSON, MALONE (1998, p. 166) apontaram os seguintes passos: identificar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado a toda sociedade, com mínimas adaptações; reconhecer que cada organização pode ter um Capital Intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices; estabelecer uma variável que capte a não tão perfeita previsibilidade do futuro, bem como a dos equipamentos, das organizações e das pessoas que nela trabalham.

Assim sendo, chegaram a seguinte fórmula:

$$\text{Capital Intelectual Organizacional} = i.C$$

Onde: C = valor monetário do Capital Intelectual

I = coeficiente de Eficiência

O valor de C é obtido de uma relação que contém os indicadores mais representativos de cada área de foco (apresentados nos itens anteriores), eliminando as repetições, avaliados monetariamente, excluindo os que pertencem mais propriamente ao Balanço Patrimonial.

O índice de coeficiente de Eficiência do Capital Intelectual é obtido por meio dos indicadores mais representativos de cada área de foco (já mencionados), eliminando mais uma vez as repetições, expressos em porcentagens, quocientes e índices; esses parâmetros referem-se ao presente. Por fim, a média aritmética dos índices permite coloca-los em uma porcentagem única.

Conforme ANTUNES (2000, p. 118), verifica-se que a fórmula apresentada pelos autores mede o Capital Intelectual em função da quantidade de investimentos, medidos monetariamente, realizados nos elementos que podem ser mensurados objetivamente. Por exemplo: investimentos no suporte aos clientes e investimentos em TI aplicada a vendas, serviço e suporte. Esses investimentos poderão impactar ou não a satisfação do cliente.

Entretanto, complementa ANTUNES (2000, p. 118), não consideram como Capital Intelectual o valor total do investimento (valor de custo) realizado, mas, apenas, à proporção

que reverterá para a empresa, a médio ou longo prazos, medida pelo índice percentual de satisfação dos clientes (indicador não financeiro). Assim sendo, a medida de Capital Intelectual apresenta-se, à primeira vista, como um número, portanto, objetivo, mas dada a própria natureza de alguns índices, é composto por certo grau de subjetividade.

5 CONCLUSÃO

A transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento levou a economia a se fundamentar em idéias. As empresas além de serem avaliadas pelos seus ativos tangíveis (imóveis, máquinas, equipamentos) passam a ter também valores adicionados oriundos de ativos intangíveis, pela tecnologia que utilizam, pelo conhecimento que detêm e pela agilidade na troca de informações.

Sabe-se que a Contabilidade é um sistema de informações e avaliações destinadas a prover seus usuários com demonstrativos e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade da entidade. Esses demonstrativos contábeis estão cada vez mais afastando-se dos seus objetivos, conseqüência da não evidenciação do Capital Intelectual (da posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com os clientes e habilidades profissionais).

É inegável a existência de valores ocultos na Contabilidade, principalmente quando se analisa o valor contábil X valor de mercado de uma organização. Estes valores se referem ao Capital Intelectual, objeto deste estudo, e comprovadamente são relevantes como informação para tomada de decisão de gestores e investidores.

Os conceitos e modelos de mensuração e evidenciação do Capital Intelectual apresentados nos capítulos três e quatro buscam contemplar mecanismos de captação, avaliação e gerenciamento do conhecimento que produz benefícios a médio e longo prazos para as organizações. Sendo que, sobre a avaliação do Capital Intelectual, também, se faz necessária outra observação: uma empresa ao optar pela evidenciação deste tipo de ativo, deve levar em consideração, para escolha do melhor método, suas características e seus objetivos, já que, como os modelos apresentados neste trabalho, outros também são desenvolvidos de forma ampla e genérica.

A Contabilidade deve ser um reflexo da realidade da entidade, mesmo em se tratando de bens intangíveis. A subjetividade de mensurar o Capital Intelectual não pode ser um obstáculo para que os profissionais da área contábil não contemplem o mesmo. Deve-se buscar definições e parâmetros que permitam a mensuração e evidenciação do Capital Intelectual da forma mais fidedigna possível, ou pelo menos estabelecer uma relação destes ativos com os resultados obtidos pela organização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial** – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. **Capital Intelectual** – Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual** – Recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Eliseu. Contribuição à avaliação do ativo intangível. 1972. Tese (Doutorado). Universidade Federal de São Paulo, São Paulo.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços** – Abordagem Básica e Gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual** – A nova vantagem competitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações** – Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.